

***Explicación socio-crítica de la identidad como categoría de poder en la comunicación de la Alta Dirección***

*Socio-critical explanation of identity as a category of power in the communication of Senior Management*

Rosío Sofía Márquez García

***La Influencia del clima organizacional sobre el ausentismo laboral de enfermería en un hospital de segundo nivel***

*The Influence of the organizational climate on nursing absenteeism in second level hospital*

Hernández Romero Lucía  
Austria Mireles Sabina

***Análisis socio-crítico de los contenidos de la asignatura Formación Cívica y Ética en la escuela secundaria en México***

*Socio-critical analysis of the contents of Civics and Ethics in the secondary level in Mexico*

Jesús Gerardo Hernández Ortiz

***Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones***

*Analysis of management competencies in the context of organizations*

Lourdes Leticia Leines Cortez

**Rosío Sofía Márquez García**

**Explicación socio-crítica de la identidad como categoría de poder en  
la comunicación de la Alta Dirección**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 5, No. 8, Enero – Junio, 2018, pp. 1 - 9.

<https://www.doi.org/10.64040/q8qzwx36>

**Cómo citar este artículo:** Márquez, R. S. (2018). Explicación socio-crítica de la identidad como categoría de poder en la comunicación de la Alta Dirección. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 8, 1-9.  
<https://www.doi.org/10.64040/q8qzwx36>



Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **Explicación socio-crítica de la identidad como categoría de poder en la comunicación de la Alta Dirección**

*Socio-critical explanation of identity as a category of power in the communication of Senior Management*

**Rosío Sofía Márquez García\***

UDF, Santa María

## **Resumen**

La presente investigación, tuvo como propósito explicar los significados de identidad como una categoría de poder en el discurso de la Alta Dirección; desde la perspectiva del paradigma epistemológico socio-crítico, la investigación se apoya en la Teoría de la Construcción Social de la Realidad de Berger y Luckmann (2012), para explicar los significados de identidad y para las categorías de poder considera las aportaciones de Crozier y Friedberg, (1990), el Análisis del Discurso Político se realizó con la propuesta de Van Dijk & Mendizabal (1999); utilizando el software MAXQDA. La unidad de análisis fue el primer discurso del Presidente Electo de México para el periodo 2018-2024, obteniéndose que, de un total de 15 párrafos analizados en el 56 % de ellos se encontraron categorías de identidad, significados con las palabras como corrupción, gobierno, México y todos. A manera de reflexión, el análisis nos permite determinar el constructo de identidad como una categoría de poder para este caso, en virtud de que, el constructo de combate a la corrupción es el elemento identitario que une a los ciudadanos al momento de las elecciones; por lo tanto, hay una construcción social de la realidad que se significa en el discurso.

**Palabras clave:** Identidad, categorías de poder, intersubjetividad, análisis del discurso político

## **Abstract**

In The purpose of this research was to explain the Identity meanings as a power category in the discourse of Senior Management; by the perspective of the socio-critical epistemological paradigm, the research is based on the Hermeneutic Theory, the Social Construction Theory of the Reality by Berger & Luckmann (2012) and the Theory of Power Crozier & Friedberg (1990), the Analysis of the Political Speech was carried out with the Van Dijk & Mendizabal's proposal (1999); using the MAXQDA software. The analysis unit was the first speech of the President-elected of Mexico for the period 2018-2024; obtaining that, from a total of 15 paragraphs analyzed, in 56% of them, identity categories were found, meanings with the words like corruption, government, Mexico and all. As a reflection, the analysis allows us to determine the identity construct as a category of power for this case, because, the corruption-fighting construct is the identity element that unites citizens at elections time; therefore, there is a social construction of reality that is meant in discourse.

**Key words:** Identity, Category's of Power, intersubjective, politic discourse analysis

---

\*Doctora en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: [sofiamar\\_28@live.com.mx](mailto:sofiamar_28@live.com.mx)

## Introducción

Para entender el estudio de las organizaciones desde el paradigma crítico, es necesario explicar los significados de identidad que se presentan en el discurso de la alta dirección en el ámbito privado y público; desde este contexto, se concibe a las instituciones como instrumentos de dominación que permiten un nuevo enfoque epistemológico para entender las sociedades contemporáneas.

Las organizaciones impactan la realidad de los sujetos, porque tienen un propósito en este orden social. Por ello, es necesario referir la aportación de Habermas (López, 2015), debido a que, en su Teoría de la Acción Comunicativa, explica la expansión del poder burocrático y económico en todos los aspectos de la vida ordinaria, su propuesta se fundamenta en la intersubjetividad y la comunicación.

En este sentido, la presente investigación explica la identidad como categoría de poder, desde la Teoría de la Construcción Social de la Realidad a través del método del Análisis del Discurso Político; para ello, se eligió el primer discurso del Presidente Electo de México para el período 2018-2024.

El análisis del Discurso permitió establecer que en el 56 % del documento prevalecen los significados de identidad, con los seguimientos para este caso, considerando a la identidad como una construcción social.

En el presente trabajo se consideró la definición de Mead, (citado en Mendoza, 2014) como los elementos significativos que identifican a los sujetos en la convivencia intersubjetiva de la organización; entonces, esto permite establecer que estos significados sean una categoría de poder, específicamente por su inclusión en el discurso político con conceptos utilizados como control de los identatarios.

### Sujeto y Poder en las Organizaciones

Infante (2001), establece que el poder es para las ciencias sociales lo que la energía es para la

física, esta aseveración permite determinar que el tema es prioritario en el estudio de la conducta y la gestión organizacional, los actores tienen constructos sociales y no abstractos, no son individuales responden a los significados de su entorno, actúan dentro de la contingencia y complejidad de las relaciones interpersonales de la organización; es por ello, que el poder es una relación de negociación.

Es una interacción convencional, el poder se manifiesta de manera tácita, uno de los sujetos ajusta sus recursos y se manifiesta, por así convenir a sus objetivos, bajo el control de otro, en una relación inseparable, Crozier y Friedberg (1990), establecen cuatro fuentes de poder:

- a) Las que provienen del control de una competencia particular, y de la especialización funcional.
- b) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos.
- c) Las que nacen del control de la comunicación de la información.
- d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Por lo anterior, el poder sólo se entiende como el resultado de una relación y no como la conducta individual de los actores, Crozier y Friedberg (1990), refieren que el poder es una relación de fuerza desequilibrada, donde uno de los sujetos tiene más ventaja sobre el otro, pero éste asume subjetivamente dicha influencia; de manera tal que esta relación es subjetiva y se manifiesta a través de significados mediante los cuales se obtiene la obediencia.

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, no se trata de interpretar el poder como una forma de manipular, sino de considerarlo como un constructo de significados que orientan el logro de los objetivos, por lo tanto, requiere que el sujeto asuma un comportamiento con alto sentido de responsabilidad, en donde los significados están expresados en primera instancia y de manera formal en el marco normativo de la institución, a través de las funciones que delimitan las facultades.

des de cada área y de cada nivel jerárquico y de los procesos que especifican cómo deben realizarse las actividades, instituyendo el orden principal de la comunicación interna, cuyo propósito es generar un sistema con acciones más o menos estable con estrategias concretas orientadas a generar valor agregado a la institución.

### **La Identidad desde la Teoría de la Construcción Social de la Realidad**

El marco epistemológico de la acción comunicativa que permite emitir juicios de validez, de corrección o de expresión se fundamenta en la Teoría de la Construcción Social de la Realidad, de Berger y Luckmann (2012), quienes establecen que *“el interés sociológico en materia de ‘realidad’ y ‘conocimiento’ se justifica así inicialmente por el hecho de su relatividad social”* (p. 13).

La Teoría de la Construcción Social del Conocimiento, es el referente planteado por Berger y Luckmann (2012), cuya propuesta determina que la realidad se construye socialmente y la sociología del conocimiento tiene como propósito explicar cómo se genera este proceso.

Las sociedades representan una realidad objetiva y a su vez subjetiva, que requieren de una interpretación fenomenológica que las significa en términos de conocimiento, respecto a la primera, existe un proceso de institucionalización que inicia con la habituación de los actos cotidianos, cuyos significados construyen patrones de rutina.

El segundo elemento es la legitimación de la realidad objetiva, en esta etapa se debe justificar el conocimiento de la realidad al transmitirse a las nuevas generaciones, Berger y Luckmann (2012), refieren que *“la legitimación ‘explica’ el orden institucional atribuyendo validez cognoscitiva a sus significados objetivados. La legitimación justifica el orden institucional adjudicando dignidad normativa a sus imperativos prácticos”* (p. 120).

Según estos autores, existen cuatro niveles de legitimación: el primero, se refiere a todas los

significados sencillos, pre- teóricos siendo la base del conocimiento; el segundo nivel, son los esquemas explicativos que refieren significados objetivos; el tercer nivel, se fundamenta en teorías explícitas por las que un grupo se legitima en términos de significados diferenciados, empieza a trascender del conocimiento pragmático para convertirse en teoría pura; el cuarto nivel, se constituye por un universo de significados diferenciados que abarcan el orden institucional para conformar una totalidad simbólica, interpretados a través del interaccionismo simbólico.

En este sentido, Berger y Luckmann (2012), establecen que *“el universo simbólico se concibe como la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales”* (p. 123).

En este orden de ideas, es necesario introducir el tema de la realidad subjetiva, como la posibilidad de explicar la internalización de la realidad; al respecto, Rizo (2005), define la subjetividad como *“la conciencia que se tiene de todas las cosas desde el punto de vista propio, que se comparte colectivamente en la vida cotidiana”* (p. 2).

Así entonces, la significación es el constructo que tenemos de estas dos subjetividades, en una primera etapa de socialización conforman significados de identidad; por ello, construyen el aprendizaje socialmente definido.

La estructura social es funcional, en la medida en que la realidad objetiva es congruente con la subjetiva, cuando las percepciones de los sujetos involucrados se advierten fenomenológicamente lógicas y congruentes. Por tanto, la segunda etapa de esta subjetividad es la conciencia, entendida como la capacidad reflexiva de entenderse a sí mismo y su participación en el contexto de su realidad. Al respecto Álvarez(2016, p. 10), establece que:

*“la Identidad permite al sujeto acudir a la autorreferencia; es decir, la referencia al sí mismo como necesidad de objetivación y permanencia del yo sujeto, pero también como auto-exo-referencia, la cual implica entender que para referir a sí mismo es necesario referirse al mundo externo. Es de apreciarse el valor epistemológico que este principio tiene”.*

Siendo así necesario, conceptualizar el término de intersubjetividad Rizo (2005), establece que es “*el proceso en el que compartimos nuestros conocimientos con otros en el mundo de la vida*” (p. 2).

En esta aproximación teórica de la construcción social del conocimiento y la intersubjetividad, se determina que, la forma de transmitir los conocimientos permite construir y reconstruir significados y significantes por medio del discurso.

Analizar el discurso desde el punto de vista crítico, permitirá identificar la ideología de Andrés Manuel López Obrador y de los grupos de poder que representa; así como, la construcción discursiva en un contexto intersubjetivo, que identifica los significados de identidad.

### **El discurso como mecanismo de poder en las organizaciones.**

Las organizaciones, construyen y reconstruyen sus significados desde el imaginario a través de una acción interpretativa y a partir de lo cotidiano; es decir, el proceso de generación de su identidad y cultura es una tarea de todos los días; es así, como establecen su discurso, siendo un mecanismo de comunicación que permite mediar y/o negociar las desigualdades que, por sí mismas presentan las organizaciones y que a su vez, establecen los significados de poder.

Desde la perspectiva de las organizaciones gubernamentales, el problema es conciliar los paradigmas estructurales propios del sistema, con los significados de poder que existen en la misma; por ello, se hace necesario el análisis crítico del discurso.

Entendemos el discurso como la expresión sobre un asunto determinado, cuyo objetivo es transmitir una intensión y manifestación concreta; traslado de la ideología expresada y adquirida a través de la comunicación hablada o escrita. De esta manera explica, motiva y/o legitima sus acciones mediante la forma de transmisión inter-

pretativa y el contexto en que se desarrolla, siendo el discurso un concepto polisémico (Cáceres, 2005).

La teoría del discurso resume sus aspectos conceptuales como práctica social, sus características, tipos, procesos y usos. En esta investigación, el interés de estudiar el discurso no es simplemente como una expresión de la práctica social, sino como una acción cotidiana que permite contribuir para ejercer el poder a partir de los significados de identidad.

Link (1983), define el discurso como un concepto del habla que se encontrará institucionalizado en la medida en que determine, consolide la acción y, de este modo, sirva para ejercer el poder. La definición anterior se esclarece más al considerar la aportación de Jäger (2001), quien considera el discurso como el fluir del conocimiento social acumulado a lo largo de la historia, fluir que determina los hechos individuales o colectivos, así como la acción formativa que moldea la sociedad para ejercer el poder.

Los discursos, principalmente aquellos que son dominantes, están sujetos a críticas y son considerados como objetos problemáticos. De aquí, se justifica todo estudio sobre el discurso para medir su grado de aplicación sobre una realidad determinada. Esto se realiza a través de su análisis y revelación de sus contradicciones, de sus elementos no expresados, y del espectro de lo que, desde ellos, es posible decir y hacer (Wodak & Mayer, 2003).

El análisis del discurso, por su parte, es un instrumento metodológico y teórico, que incluye un conjunto de procedimientos sobre un cuerpo delimitado que experimenta aplicaciones conceptuales y herramientas de interpretación, las cuales ayudan a entender las prácticas del discurso que se producen en todos los ámbitos de la vida social en las que el uso oral y escrito de palabras forma parte de las actividades que en ellas se desarrollan. Esto aplica en una variedad de disciplinas en los ámbitos de las relaciones profesionales, divulgación del saber, traducción y enseñanza, entre otros.

Este análisis, también tiene aplicación en otros aspectos, como lo refiere Karam (2005), en el estudio de las reglas sintácticas y pragmáticas de los discursos sociales, en el estudio de las reglas de coherencia, en los procedimientos de control y sometimiento, en las relaciones entre las formaciones social e ideológica, en las relaciones entre discurso y las coyunturas que los conforman y en las materialidades del discurso y sus funcionamientos. Lo anterior, nos permite ver la amplitud y la variedad de aplicación del análisis del discurso y va abriendo nuevas brechas ofreciendo otras posibilidades de aplicación y uso para la comprensión de las prácticas sociales.

Pardo (2007), plantea que en las diversas precedencias del análisis del discurso surge la necesidad de realizar la investigación social para explorar las expresiones verbales, los procesos de conocimiento y las maneras en que la sociedad apropia, crea o reproduce discursos.

En este orden de ideas, autores como Howard (1997) y Concepción (2010), coinciden al afirmar que la teoría del discurso cobra relevancia en la teoría y en la práctica de la política, situación que se lleva a cabo, al conceder a los procesos políticos un lugar fundamental en la comprensión de las relaciones sociales y en cómo se transforman. Cabe destacar que los procesos políticos son concebidos como conflictos y luchas entre fuerzas antagónicas que pretenden estructurar el significado de la sociedad. Por otra parte, el discurso conforma un importante vínculo entre la ciencia política y el postmodernismo, ya que considera la estructuración del significado de lo social como el principal hecho político.

El análisis del discurso resulta importante en investigaciones que accedan a la propia actividad política, constituyendo un instrumento útil en la comprensión de la articulación del quehacer político y el poder ejercido en las sociedades modernas.

La comunicación, es el proceso fundamental que nos permite significar los conocimientos adquiridos, siguiendo la postura de la Teoría Crítica, Habermas (López, 2015), propone en su Teo-

ría de la Acción Comunicativa, que las personas actúan de manera racional o irracional y lo son en razón de sus propias acciones o de sus enunciados lingüísticos.

Por tanto, la racionalidad está en función de una acción socialmente aceptada o en un enunciado lingüístico razonado y bien fundamentado. A esto, le denomina - Racionalidad Comunicativa - porque dar razón, justificar o fundamentar, son procesos cognitivos interpersonales que se exteriorizan a través de la comunicación, lo anterior, permite acciones de racionalidad, de consenso para generar acuerdos sobre la base de la razón.

Según López (2015), Habermas establece en su teoría que *“en su relación con el mundo los hombres actúan racionalmente cuando disponen eficazmente los medios para el logro de sus fines”* (p. 79).

Es así, como conceptualiza el término de racionalidad comunicativa, como la capacidad de fundamentar los enunciados lingüísticos, por ello, recurre a los estudios de este tipo realizados por Wittgenstein (Lanza, 2015); a partir de ello, propone las dimensiones de los actos del habla: el primer tipo corresponde a los constatativos que nos permiten afirmar y/o describir, su propósito es validar; el segundo tipo, son los actos regulativos del habla, órdenes, solicitudes, exigencias etc., su objetivo es corregir; el tercer tipo son los expresivos, generalmente utilizados para hacer confesiones, declaraciones de intención, expresión de sentimientos entre otros.

En este sentido, Adorno con una postura más crítica establece que la razón es un instrumento para someter al hombre a las necesidades de la sociedad (Escuela, 2015).

En este contexto, el discurso es utilizado como mecanismo de poder, porque en él se integran los significados de legitimidad que representan esa racionalidad que establece el orden social.

## Metodología

Considerando que el Análisis del Discurso Político se centra en las desigualdades de la sociedad y en las formas en que se usan los textos para ejercer

poder y difundir ideologías (Van Dijk & Mendizabal, 1999), en la presente investigación para determinar los significados de identidad en el primer discurso de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), primero se establecieron los referentes de legitimidad con base a la propuesta de Berger y Luckmann (2012) desde el cuarto nivel de la Teoría de la Construcción Social de la Realidad.

Así mismo, desde la propuesta de Fairclough y Wodak (citados en Van Dijk & Mendizabal 1999) se utilizaron los dos principios básicos del ACD, el segundo y el cuarto que establecen que, las relaciones de poder son discursivas y el discurso hace un trabajo ideológico respectivamente.

Para determinar la frecuencia de palabras se utilizó el software MAXQDA y la nube de palabra determinó la relevancia de significados en la unidad de análisis.

De igual forma, la información obtenida del procesamiento de datos con el software referido se obtuvo la categorización de los significados Identidad, Legitimidad y Autoridad en el primer discurso de AMLO.

### Resultados del análisis de los significados de identidad como categoría de poder en el Discurso de AMLO

Sebastián y Serrano (2012), manifiestan que los mejores resultados en los factores analizados de gobernabilidad según la OCDE, en temas de

seguridad jurídica, calidad de la administración, conductas irregulares, infraestructuras, educación, mercado de bienes, mercado de trabajo, mercado financiero y ciencia y tecnología, los tienen en general gobiernos monárquicos, como son Suecia, Dinamarca, Holanda, Luxemburgo, Japón, entre otros.

Lo anterior, obliga a cuestionar los sistemas de gobierno de América Latina, en el contexto globalizado; siendo así que, en las pasadas elecciones en México, se obtuvieron los siguientes resultados electorales: de los 87 317 602 ciudadanos incluidos en el Padrón de Electores, votaron 45 027 797 y de ellos 23 864 732 votaron por AMLO, si el número de mexicanos según INEGI (2015), es de 119 millones 530 mil 753 habitantes; entonces, AMLO representa al 20 % de los mexicanos.

En este sentido, el Análisis del Discurso Político permite explicar el sentido ideológico del nuevo gobierno en México, para ello, es necesario referir el estadístico de las últimas cuatro elecciones, a partir de la alternancia en el gobierno, como lo indica la tabla 1.

En este contexto, según datos del Instituto Nacional Electoral (INEGI, 2010), para las votaciones del 2012, de la lista nominal de 79.4 millones de mexicanos sólo el 62% votó, representando 54.8 millones, de éstos el 38% votó por Enrique Peña Nieto (EPN), que representan 20.8 millones, por lo tanto nuestro presidente representó sólo al 18% de mexicanos; considerando el censo de INEGI (2010),

Tabla 1. Resultados electorales de cuatro elecciones presidenciales en México.

PRESIDENTE	LISTA NOMINAL	VOTACIÓN TOTAL	VOTOS PARA LOS CANDIDATOS GANADORES	PORCENTAJE	CIUDADANOS QUE NO VOTARON
FOX	58,782,737	37,601,618	15,989,636	27.20%	21,181,119
CALDERON	71,374,373	41,791,322	15,000,284	21.02%	29,583,051
PEÑA NIETO	79,492,286	54,843,616	20,858,592	38.21%	29,348,670
AMLO	87,317,602	45,000,000	23,000,000	53.10%	42,317,602

Elaboración propia con datos del INE (2017, 2018).

el número de habitantes fue de 112,336,538 lo que significa que sólo hay dos puntos porcentuales de diferencia entre EPN y AMLO, en términos de porcentaje.

Lo arriba expuesto, deja en manifiesto que el Discurso Político de AMLO, no requiere de significados de legitimidad, como tampoco lo requirió EPN; no obstante, el índice de abstencionismo es mayor con AMLO, representó el 48% mientras que con EPN fue del 37 %.

Estos datos de abstencionismo, indican que el discurso de legitimidad de AMLO, fue preciso al referir significados de identidad con la ciudadanía; por ello, la necesidad del siguiente análisis del discurso.

Para categorizar los significados de Identidad, Legitimidad y Autoridad fue necesario elaborar una la nube de palabras, obteniendo que *corrupción*, *gobierno*, *México* y *todos*, fueron de mayor frecuencia; por tanto, son el referente semántico para el proceso de análisis.

Lo anterior, refiere que los ciudadanos encontraron significados de identidad con AMLO, en la promesa de combate a la corrupción, el discurso cuida no comprometer al presidente electo en temas de seguridad, no se menciona esta palabra en el texto, siendo una preocupación latente de los mexicanos.

Por otra parte, el orden del discurso indica que, primero se hace mención al tema de combate a la **corrupción**, mediante las acciones de **gobierno** de AMLO en **México** y que será un gobierno de **todos** y para todos; por tanto, será incluyente. Siendo así, el siguiente cuadro identifica las categorías de identidad, autoridad y legitimidad en el discurso.

Siendo así, en la tabla 3 se identifica las categorías de identidad, autoridad y legitimidad en el discurso. De la tabla 2, es necesario especificar que se analizaron 16 segmentos, porque en un párrafo se identificaron dos códigos, una vez aclarado lo anterior, también indica que, de los 15 párrafos analizados en el discurso, en 56% del texto se encontraron significados de identidad.

De igual forma, refiere que los significados de legitimidad son mínimos, toda vez que la popularidad de AMLO era indiscutible, por tratarse del primer discurso, en donde todavía no tiene facultades presidente, no debería manejar significados de autoridad; no obstante, se encuentran dos.

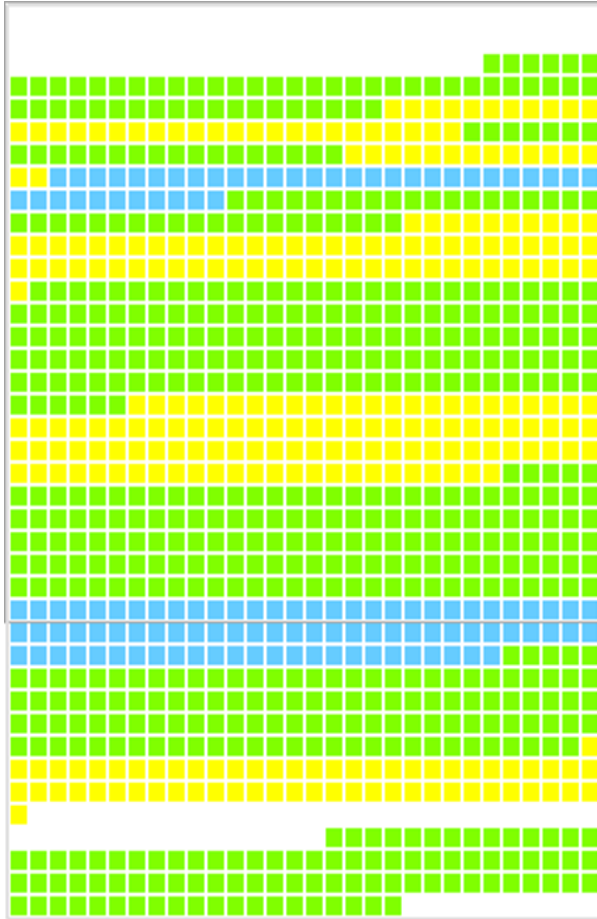
A manera ilustrativa, la figura 1, representa con color cada una de las categorías del objeto de estudio en el discurso. Se observa que, son 15 párrafos: 9 son verdes representando la posición en el discurso de los significados de identidad, solamente en el penúltimo no se encontró categoría alguna.

Tabla 2. Frecuencia de palabras.

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
corrupción	10	6	0.56	19	1	100.00
gobierno	8	6	0.56	19	1	100.00
no	2	7	0.65	15	1	100.00
para	4	7	0.65	15	1	100.00
se	2	7	0.65	15	1	100.00
una	3	7	0.65	15	1	100.00
las	3	10	0.93	13	1	100.00
México	6	10	0.93	13	1	100.00
es	2	11	1.02	11	1	100.00
todos	5	11	1.02	11	1	100.00

Fuente: Elaboración propia basada en el primer discurso de López-Obrador (2018).

**Figura 1. Fotografía de los significados de Identidad (verde), Legitimidad (azul) y Autoridad (amarillo).**



Fuente: Elaboración propia con datos de López Obrador (2018).

En estos 9 segmentos, se refieren conceptos que tiene que ver con la corrupción, como se puede identificar en el texto, inicia y concluye con el mismo tema.

### Reflexiones generales

A manera de reflexión, en el presente análisis del discurso, el resultado indica que, para este estudio el significado de identidad representa una categoría de poder en las relaciones intersubjetivas de gobierno y ciudadanía, sólo eso explica que, a pesar de los resultados electorales de 2018 con un índice de abstención del 48%, la identidad de AMLO se perciba mediante la legitimidad de su elección; toda vez que, los que no votaron tampoco se manifestaron en contra de los resultados obtenidos.

El significante que identifica al presidente electo con sus electores, fue el concepto de corrupción, por tanto, la identidad puede clasificarse como una categoría de poder; no obstante, la otra variable latente pero no presente en el análisis, fue el constructo social de la seguridad, misma que no fue mencionada en el primer discurso de AMLO, como presidente electo.

A lo largo de su campaña AMLO, construyó una realidad social, legitimada por la necesidad de los mexicanos de un cambio y el enojo por los actos de corrupción de EPN, así convenció al electorado y significó la identidad como una categoría del poder.

### Referencias

- Álvarez, M. G. (2016). El conocimiento del conocimiento: la obra de Edgar Morin y la problemática de la educación mexicana. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 7(13), 6-20.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2012). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cáceres, G. (2005). *Sociología y comunicología*. Argentina: Eucasa.
- Concepción, M. L. E. (2010). El análisis del discurso y su relevancia en la teoría y en la práctica de la política. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 5(1), 15-32.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Escuela, C. (2015). *Adorno, La razón se ha convertido en un instrumento para someter al hombre a las necesidades de la sociedad*. España: RBA
- Howarth, D. (1997). La teoría del discurso. En D. Marsh y G. Stoker (eds.), *Teoría y métodos de la ciencia política*, pp. 125-144. España: Alianza.
- Infante, E. (2001). *El poder interpersonal en las organizaciones: teoría y medición*. España: Kynos.

- Instituto Nacional Electoral (2017). *Atlas de Resultados de las Elecciones Federales 1991-2015*. Recuperado de: <http://siceef.ine.mx/>
- Instituto Nacional Electoral (2018). *Sistema de Consulta de la Estadística del Proceso Electoral de 2017-2018*. Recuperado de: <https://www.ine.mx/voto-y-elecciones/resultados-electorales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Encuesta Intercensal 2015. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- Jäger, S. (2001). *Discurso y conocimiento: aspectos teóricos y metodológicos de la crítica del discurso y del análisis de dispositivos*. En R. Wodak, & M. Michel, (Compiladores) *Métodos de análisis crítico del discurso*, pp. 61-100. España: Gedisa.
- Karam, T. (2005). Una introducción al estudio del discurso y al análisis del discurso. *Global Media Journal*, 2(3), DOI.=68720305
- Lanza, H. (2015). *Wittgenstein, Los límites de nuestro lenguaje son los límites de nuestro mundo*. España: RBA.
- Link, G. (1983). The logical analysis of plurals and mass term: A lattice-theoretical approach. Recuperado de: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic980565.files/Sept%2007/Link%201983.pdf>.
- López Obrador, A. M. (01 de diciembre de 2018). Discurso íntegro de Andrés Manuel López Obrador al rendir protesta como presidente. *Animal Político*. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/2018/12/discurso-integro-amlo-protesta-presidente/>
- López, J. L. (2015). *Habermas, el intercambio de argumentos entre miembros de una sociedad es la base de la libertad*. España: RBA.
- Mendoza, A. J. (2014). El legado de George H. Mead. En V. H. Cardoso (coord.). *Microsociología e Interaccionismo Simbólico*, pp. 99-128. México: UNAM-FESA.
- Pardo A., N. (2007). *Cómo hacer análisis crítico del discurso. Una perspectiva latinoamericana*. Colombia: OPR-Digital.
- Rizo, M. (2005). La intersubjetividad como eje conceptual para pensar la relación entre comunicación, subjetividad y ciudad. *Razón y Palabra*, 47 (10), 2-9.
- Sebastián, C., & Serrano, G. R. (2012). El entorno de la actividad empresarial en España: un análisis comparado con la OCDE. *Papeles de Economía Española*, 132, 2-18.
- Van Dijk, T. A., & Mendizabal, I. R. (1999). *Análisis del discurso político y social*. Ecuador: ABYA - YALA.
- Wodak, R., & Mayer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. España: Gedisa.

**Hernández Romero Lucía & Austria Mireles Sabina**

**Influencia del clima organizacional y ausentismo laboral de enfermería en hospital de segundo nivel**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 5, No. 8, Enero – Junio, 2018, pp. 10 - 23.

<https://www.doi.org/10.64040/x61h3s11>

**Cómo citar este artículo:** Hernández, L. & Austria, S. (2018). Influencia del clima organizacional y ausentismo laboral de enfermería en hospital de segundo nivel. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 8, 10-23. <https://www.doi.org/10.64040/x61h3s11>



Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **La Influencia del clima organizacional sobre el ausentismo laboral de enfermería en un hospital de segundo nivel**

*The Influence of the organizational climate on nursing absenteeism in second level hospital*

**Hernández Romero Lucía\***

**Austria Mireles Sabina \*\***

UDF, Santa María

## **Resumen**

El clima organizacional repercute el comportamiento de los componentes de una organización, que conviven en ambientes complejos y dinámicos, el objetivo fue correlacionar la influencia del clima organizacional y ausentismo laboral de Enfermería en Hospital de Segundo Nivel. Se realizó un estudio correlacional/transversal, en el período de mayo a octubre 2018, conformado por 178 enfermeras y enfermeros. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert-Thurstone, el análisis estadístico se realizó con *t* de Student,  $X^2$  y coeficiente de correlación de Spearman, predominó el 79% mujeres, edad promedio de 36.5 +\_7 años, el 51% personal ausentado refirió 16% por enfermedad, el 12% por faltas injustificadas, 6% licencias y el 17% por diversos motivos, ambos índices presentaron alta correlación positiva. Se concluye que un clima organizacional favorable condiciona una mayor calidad de vida en los integrantes de la institución de salud y por ende una mejora de servicios de salud al derechohabiente.

**Palabras clave:** clima organizacional, ausentismo laboral, personal de enfermería.

## **Abstract**

The organizational climate affects the behavior of the components of an organization, which live in complex and dynamic environments, the objective was to correlate the influence of the organizational climate and nursing absenteeism in second level Hospital. A correlational / cross-sectional study was carried out, in the period from May to October 2018, consisting of 178 nurses. The evaluation was carried out with a mixed Likert-Thurstone scale, the statistical analysis was performed with Student's *t*,  $X^2$  and Spearman correlation coefficient, 79% women predominated, average age of 36.5 +\_7 years, 51% absent staff reported 16% due to illness, 12% due to unexcused absences, 6% licenses and 17% for various reasons, both indices showed a high positive correlation. It is concluded that a favorable organizational climate, a higher quality of life condition in the members of the health institution and therefore an improvement of health services to the rightful holder.

**Key words:** organizational climate, work absenteeism, nursing staff.

---

\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: [yolopilli\\_77@hotmail.com](mailto:yolopilli_77@hotmail.com)

\*\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: [sabyaustria@gmail.com](mailto:sabyaustria@gmail.com)

## Introducción

Las organizaciones están compuestas por personas que se relacionan en ambientes muy complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización, (Iglesias & Sánchez, 2015). Dentro de ellas existen organizaciones públicas y privadas para un fin común, como otorgar servicios en salud.

La organización pública hospitalaria comprende, en otorgar diagnóstico y tratamiento oportuno a la población usuaria, en este contexto para la Unidad Médica, la figura del presupuesto juega un papel central y en ella podemos apreciar los resultados del ejercicio por medio de las nociones de la existencia de un déficit o superávit. Así mismo, es posible apreciar elementos como; la presencia de personas conscientes, reunidas en torno de un propósito común, por ejemplo: la ideología, la cosmovisión y los simbolismos de la parte ritual y ceremonial, entre otras, así como de la existencia de un punto intermedio o de una mixtura; la empresa pública que representan una pequeña parte del total de las organizaciones públicas, posee elementos de racionalidad instrumental del tipo medios fines; que se orienta a la utilidad pública (Alpuche & Bernal, 2015).

Dentro del Sistema de Salud, se encuentra la clasificación de la Unidad Médica de Segundo Nivel, localizado en el Estado de México. La naturaleza de la esencia del profesional de la salud es de otorgar una calidad de atención al paciente, la familia y comunidad de manera continua. El mayor número de personal que la conforma corresponde el 70%, del personal de Enfermería, siendo significativo para otorgar la atención directa, al usuario. El trabajador desempeña su trabajo a través de un clima laboral cotidiano, enfrentándose a grandes desafíos por la gran complejidad de las enfermedades.

Debido a este gran desafío, el personal de Enfermería, ha asumido un importante papel desde

las competencias profesionales, para su desempeño laboral, como sujeto de cuidador, proporcionando asistencia, que varía dependiendo del tipo de paciente y el actuar de las diferentes situaciones que se presentan, pero en general, se realizan funciones que dan lugar a acciones autónomas, ágiles, responsables, eficaces y eficientes que caracterizan a un líder de servicio, coordinado por el profesional de enfermería ya experto (Tiga, Parra & Domínguez, 2014).

Existen algunos sucesos que afectan la atención a los pacientes debido al entorno complejo de las organizaciones, por lo tanto se define como: *“El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”* (Sandoval-Caraveo, 2004, p. 84).

La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los usuarios internos se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los trabajadores lleguen más allá, no solo con el objetivo de disminuir el ausentismo sino que se sientan motivados y tengan un mayor desempeño a las labores que realizan, y otorgar más a lo solicitado. El ausentismo laboral se refiere a las *“ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente y a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”* (Chiavenato, 2007, p. 131).

En el sector de la salud, el ausentismo laboral es muy común precedente de los horarios de trabajo, los cuales incluyen fines de semana, festivos, turnos nocturnos y turnos rotados (las 24 horas, los 365 días del año); además de la gran carga laboral y del esfuerzo físico que se debe hacer para la movilización y el cuidado en general de los pacientes en (Bonilla *et al*, 2014).

Por lo cual, busca responder entonces la pregunta de investigación: ¿De qué modo influye el clima organizacional en el ausentismo laboral de enfermería en hospital de segundo nivel?

En la actualidad, la mayor demanda en el profesional ante la irrupción de formas productivas basadas en la desmaterialización del trabajo, el trabajo hiperespecializado, así como un mayor acceso a los medios, la tecnología, las comunicaciones y la microelectrónica, se asiste a la configuración de un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad, provocando altos niveles de competencias de empleabilidad. Por tanto, la dinámica en las organizaciones se configura internamente generando trayectorias ocupacionales que inciden notablemente en el clima y la cultura organizacional, caracterizando cada una de las empresas u organizaciones.

La deficiencia de la calidad en la atención de la salud se puede manifestar de múltiples maneras: acceso limitado a servicios de salud, servicios inefectivos e ineficientes, quejas médicas, costos elevados, insatisfacción de los usuarios y de los profesionales de la salud, afectación de la credibilidad de las instituciones prestadoras y del sector salud en su conjunto. Peor aún, la deficiencia de la calidad en la prestación de servicios de salud llega a repercutir en un riesgo para la atención y seguridad del paciente.

Debido a que cada día el usuario exige servicios de salud cada vez con mayor calidad, Fajardo (2008) señala que la calidad debe entenderse como otorgar al paciente atención médica con oportunidad, competencia, profesionalidad, seguridad y respeto a los principios éticos de la práctica médica, que permita satisfacer sus necesidades de salud y sus expectativas. El trabajador se convierte en mano de obra barata en cuanto más atención ofrece. La desvalorización del humano crece en razón directa de la valorización de las cosas. La alienación consiste en el alejamiento del trabajador del control y la capacidad de decisión del contenido, organización y resultados del trabajo; no obstante, cuando éste se convierte en verdadera manifestación del ser de la persona.

La alienación que experimentan los profesionales de la salud es la de pérdida del control so-

bre la organización de su trabajo: número de consultas diarias, tiempos predeterminados de atención, cantidad de procedimientos programados, cumplimiento de acciones, normas, manuales de procedimiento, protocolos de atención, prescripción de medicamentos, estudios de laboratorio y gabinete solicitados, entre otros. Las transformaciones ocurridas en el ejercicio de los profesionales de la salud han incrementado en forma notable el interés por evaluar sus percepciones y actitudes hacia su propio trabajo.

En ese sentido, se ha propuesto que las fuentes de estrés y desgaste profesional dentro de los profesionales de la salud pueden agruparse en dos categorías principales: las relacionadas con el contacto directo con los pacientes, y las vinculadas con los factores administrativos y organizacionales. En general, el *burnout* en los profesionales de la salud no es diferente del que ocurre en otras profesiones, pero las reacciones médico-paciente sino también en comprometer la calidad del cuidado, la atención o el tratamiento médico en la forma de omisiones, actos imprudentes o errores.

Por consiguiente, el propósito de esta investigación fue correlacionar el clima organizacional y el ausentismo laboral en el personal de enfermería en un hospital de segundo nivel. Así mismo, el clima organizacional repercute en el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Hoy en día es un factor clave en el desarrollo Institucional, y se consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas.

Según Morin (2004), las organizaciones representan un sistema complejo, ante los diversos cambios que se generan, entre ellos los sistemas no lineales que al estresarlos, se transforman en un factor desencadenante como el ausentismo derivado a la influencia del clima organizacional el cual impacta significativamente en la atención del paciente y al trabajador mismo, es provocada como el bucle retroactivo, hay una transformación en el sistema como es el efecto mariposa, ya que

**Tabla 1. Principios de la complejidad adaptados a la Unidad Hospitalaria de Segundo Nivel.**

1. Sistémico/ organizativo	-Unidad Hospitalaria de Segundo Nivel
2. Hologramático	-Asistencia/falta
3. El bucle retroactivo o retroalimentación	-Complejidad en los procesos
4. Bucle recursivo	-Presencia en el paciente de eventos centinela, adversos y cuasifallas
5. Autonomía/ Dependencia	-Personal de Enfermería directivo/operativo
6. Dialógico	-Influencia del clima organizacional
7. Reintroducción	-Inasistencia del personal de Enfermería

Fuente: Elaboración propia con base en Morín (2004).

existen variaciones que no son predecibles, por ejemplo: el paciente requiere cambio de posición, al requerir la atención que otorga el personal de enfermería, puede sufrir una caída, debido a la falta injustificada de este actor, la cual da como resultado un evento adverso, que repercute en el estado de salud de la persona, por ende, la estancia prolongada o un evento centinela, que incluso puede desencadenar en la muerte del paciente. Por otra parte, este efecto mariposa, afecta al trabajador en su economía familiar y prestaciones, por ende la organización presenta incertidumbre, en su entorno multidimensional (Ver Tabla 1).

Luhmann (2005), determina que la pretensión de racionalidad que no puede ser llevada a cabo inmediatamente en forma de decisión es transferida a la organización, donde se busca realizarla en etapas. Por otra parte, la organización puede ser racional, en cuanto premisa de decisión, no en sí misma, como un simple esquema de división del trabajo y realizar programas de mejora, para mejorar el clima organizacional, así como el reconocimiento y la motivación constante al personal de Enfermería, con el objetivo de disminuir el ausentismo.

## Método

Estudio correlacional, transversal, en el periodo de mayo a octubre 2018, en un Hospital de Segundo Nivel.

### Participantes

Personal de Enfermería, de diferentes categorías (Auxiliar de Enfermería General, Enfermera General, Enfermera Especialista, Enfermera Jefe de Piso), de los turnos (matutino, vespertino, nocturno, y jornada acumulada). Se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia, estuvo conformada por 178 personas.

### Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión fueron: personal adscrito al hospital, con antigüedad mínima de un año, de todas las categorías de enfermería, asignados a diferentes servicios, ambos sexos, tipo de contratación de base, interina y sustitución, y que aceptaron participar en el estudio.

Los criterios de exclusión fueron: vacaciones, licencias, beca, incapacidad, no aceptaron participar en el estudio, y los criterios de eliminación fueron, cuestionarios que no estuvieron contestados más del 95%, lo contestaron parcialmente, o en quienes se observó claramente indisposición o falta de seriedad al momento de la contestación.

### Instrumento y material

Para evaluar el clima organizacional y el ausentismo laboral se utilizó un cuestionario con un total de 76 ítems. Para la medición del ausentismo laboral se utilizaron datos sociodemográficos con 18 ítems. Para la medición del clima organizacional se utilizó un cuestionario *Clima organizacional* validado (CCOV), por Bustamante, Lapo y Grandón (2016), de 58 reactivos, ocupando una escala de medida ordinal que corresponde a una escala de frecuencia con cinco valores que va de uno totalmente en desacuerdo hasta cinco totalmente de acuerdo. Asociadas con los once factores que fueron: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, apoyo del emprendi-

miento, equipos y distribución de personas y material, organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, autonomía y profesionalismo, excluido.

Las puntuaciones para los reactivos implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo con la percepción del clima organizacional o del ausentismo laboral. Para determinar si el clima organizacional o el ausentismo laboral tienen una puntuación alta, hasta baja, se consideraron primero sus puntuaciones mínimas y máximas posibles (1 a 5), son de carácter cualitativo (cinco opciones de respuesta), las respuestas de los trabajadores contestaron ante cada afirmación fueron las siguientes: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. La evaluación se efectuó con una escala Likert-Thurstone las puntuaciones para los reactivos fueron de 1 a 5.

### Procedimiento

Se llevó a cabo de lunes a domingo, en los tres turnos durante un mes y medio, el encuestador se presentó con el personal de manera individual, invitando a participar en el estudio, previamente notificó el objetivo de la investigación, al aceptar ser partícipe se le entregó por escrito la carta de consentimiento para su firma de aceptación. Posteriormente se proporcionó el cuestionario, el cual fue autoaplicable, con una duración aproximado de 20 minutos, aclarando dudas al momento. Haciendo énfasis que la información que proporcionó es confidencial, y solo sería para fines estadísticos. Previamente se aplicó una prueba piloto a un hospital similar al que se estudió, con 10% de la muestra. Hubo cinco personas que no aceptaron participar y dos que no contestaron más del 95% de cuestionario por lo que se eliminaron.

### Análisis de datos

Se elaboró una base de datos para capturar y analizar la información obtenida, utilizando el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 27. Para las variables cuantitativas,

se obtuvieron medidas de tendencia central, para las variables cualitativas *t* de Student, Chi cuadrada ( $X^2$ ) y coeficiente de correlación de Spearman, considerando un nivel de confianza del 95% y significancia de  $p < 0.05$ .

### Consideraciones éticas

El estudio se cimentó en los principios científicos, éticos y los derechos de los participantes en materia de investigación dispuesta en la Ley General de Salud (DOF, 27-01-2017), sobre la prevención y control de los problemas de salud que se consideren prioritarios para la población, la investigación se consideró con base al artículo 17 sin riesgo para las y los participantes.

Al igual que en la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial [AMM], 2013), de respetar la confidencialidad de la información personal de las personas que participaron en la investigación; para garantizar el anonimato de la información se emplearon códigos numéricos que sólo fueron conocidos por el investigador y por el encargado de la digitación de la información, dado que la investigación fue de mínimo riesgo.

### Resultados

Si bien la organización pública hospitalaria de segundo nivel está integrada por actores en el área de salud, contratados para ejercer una función de acuerdo a su categoría laboral, todos ellos conforman el entorno competitivo para otorgar atención de salud en la población usuaria, con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y seguridad centrada en el paciente.

Durante el periodo de estudio se llevó con 178 enfermeras(os); la edad promedio fue de  $36.5 \pm 7$  años, entre 22 y 54 años, el sexo de predominio lo conformó el femenino con un 79.2% y para el masculino fue de 20.8 %, con relación al estado civil el 57.3% es casada (o), así como el 42.7 %, es soltera (o), de los cuales el 23.6 % no tiene hijos, el 52.2 % tiene de uno a dos, seguido del 24.2 %, con tres o más hijos, promedio de número de hijos por cada trabajador es de  $1.54 \pm 1$  (Ver Tabla 2).

Respecto a la categoría la más significativa fue para la Enfermera General, con un 52.2%, seguido de la Auxiliar de Enfermería General, con 28.7 %, en cuanto a las Enfermeras Especialistas lo conformó el 14.0% y a las Enfermeras Jefes de Piso correspondió el 5.1%. En cuanto al nivel académico, comprendió el 65.2. % a la carrera técnica, seguido de licenciatura 34.8 %; el personal de Enfermería que concluyó sus estudios antes de los 10 años, representó el 66.3%, mientras que el 33.7 %, terminó después de los 11 años. Con relación al turno predominó el matutino con un 41.3 %, debido a la ubicación de la plantilla nominal, seguido de turno nocturno con 33.5%, que se encuentra dividido en velada A y B y para el vespertino con 24.6%. (Ver Tabla 2).

De la muestra encuestada reportaron las causas atribuibles a inasistencias durante los últimos seis meses, el 50.6% del personal que se ausentó en los últimos 6 meses refirió que el 17.4% fue por causas atribuibles al clima organizacional deficiente, sobre carga de trabajo, transporte y problemas familiares, por otra parte el 16.3%, mencionó que las faltas se debieron a enfermedad, para las faltas injustificadas, lo comprendió el 12.4% y para las licencias los resultados arrojaron el 4.5%,(Ver Tabla 2). Por lo que se contrasta con la publicación de Saldarriaga y Martínez (2007), el principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad médica por causas relacionadas con la salud; bien sea por enfermedad o accidente, ocupa las tres cuartas partes del ausentismo total en la industria.

Por su parte Bohlander (2001), manifiesta que las principales causas del ausentismo son: tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, clima organizacional insostenible, falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, escasa supervisión de la jefatura, políticas inadecuadas de la empresa, accidentes de trabajo. Por otra, parte el personal del servicio de Urgencias de la Unidad Médica, obtuvo el puntaje más alto con un 26%,

**Tabla 2. Características socio-demográficas del personal de Enfermería.**

Edad , años (Media ± DE)	36.5 +_7 años
<b>Edad</b>	<b>N° (%)</b>
22 a 32 años	55 (30.9)
33 a 43 años	92 (51.7)
44 y más	31 (17.4)
<b>Sexo</b>	
Femenino	141 (79.2)
Masculino	37 (20.8)
<b>Estado civil</b>	
Casada (o)	102 (57.3)
Soltera (o)	76 (42.7)
Número de hijos por cada trabajador (Media ± DE)	1.54 +1 hijos
<b>Número de hijos (%)</b>	
0	42 (23.6)
1 a 2	93 (52.2)
3 y más	43 (24.2)
<b>Categoría</b>	
Enfermera Jefe de Piso	9 (5.1)
Enfermera Especialista	25 (14.0)
Enfermera General	93 (52.2)
Auxiliar de Enfermería General	51 (28.7)
<b>Nivel Académico</b>	
Carrera Técnica	116 (65.2)
Licenciatura	62 (34.8)
<b>Concluyeron sus estudios antes de los cinco años (%)</b>	
Antes de los 10 años	118 (66.3)
Después de los 11 años	60 (33.7)
<b>Turno</b>	
Matutino	74 (41.3)
Vespertino	44 (24.6)
Nocturno	60 (33.5)
<b>Asiduidad</b>	
Inasistencia	90 (50.6)
Asistencia	88 (49.4)
<b>Causas atribuibles de las inasistencias en los últimos 6 meses</b>	
Clima organizacional deficiente, sobre carga de trabajo, transporte y problemas familiares	31 (17.4)
Enfermedades	29 (16.3)
Faltas injustificadas	22 (12.4)
Licencias	8 (4.5)

Fuente: Elaboración propia.

seguido de Medicina Interna con un 19%, para la Unidad Tocoquirúrgica fue el 9%, mientras para los servicios de Cirugía General y Pediatría arrojaron un 6%, Gineco-Obstetricia, para los servicios de Quirófano y Unidad de Cuidados Intensivos Adulto (UCIA) obtuvieron el 5%, para la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UCIA) y Central de Esterilización (CE) reportaron un 4%. Respecto a la antigüedad institucional; el 28% representó menos de 5 años, mientras que el 41% tiene de 6 a 10 años, el 13% tiene de 16 a 20 años, para 11 a 15 años obtuvo el 9% y con más de 21 años se reportó 9%. (Ver Tabla 2).

Respecto al nivel académico vs asiduidad se observó diferencias estadísticamente significativas, con predominio en el nivel técnico que obtuvo  $1.47 \pm 116$ , con inasistencias de  $1.40 \pm 90$ , (Ver Tabla 3)

Por otra parte el cuestionario de influencia de clima organizacional y ausentismo laboral, se conformó de 11 factores, de los cuales cinco factores arrojaron diferencias estadísticamente significativas: como el apego al factor 5 Apoyo al emprendimiento, el cual reportó en desacuerdo; “el ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas” con un 35.4%, para “las ideas que aporta el personal son bien acogidas por los jefes”, reportó 35.8%, mientras que “en esta institución existen pocas críticas” con 32.6%. Por otra

**Tabla 3. Asiduidad vs nivel académico del personal de Enfermería.**

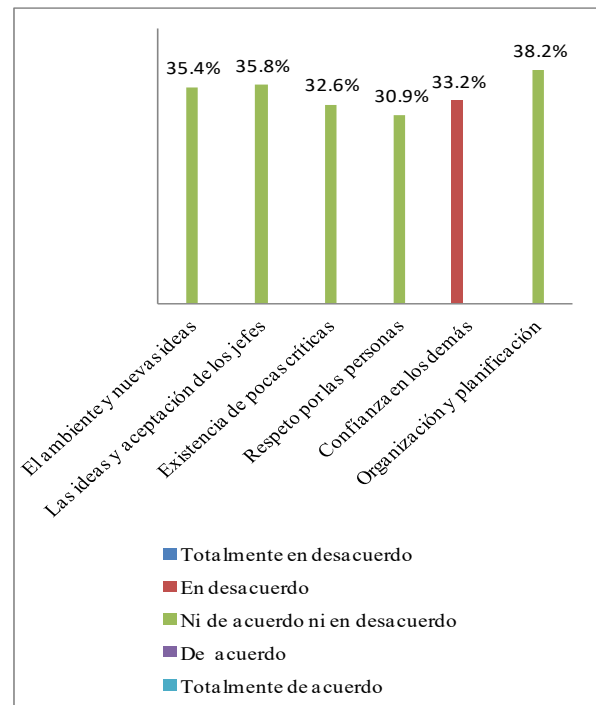
Nivel académico	Asiduidad
Técnico $1.47 \pm 116$ *	Asistencia $1.30 \pm 88$
Licenciatura $1.58 \pm 58$	Inasistencia $1.40 \pm 90$ *

Fuente: Elaboración propia.

\*  $p < 0.05$

\*  $n=178$

**Figura 1. Distribución porcentual del apego al factor 5: Apoyo al emprendimiento.**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: El porcentaje más alto de la prueba fue de 38.2 %.

**Tabla 4. Factor 5: Apoyo al emprendimiento.**

	El ambiente y las nuevas ideas	Las ideas y aceptación	Existencia de pocas críticas	Respeto por las personas	Confianza en los demás	Organización y planificación
El ambiente y nuevas ideas	1	<b>0.576**</b>	<b>0.389**</b>	<b>0.476**</b>	<b>0.427**</b>	<b>0.420**</b>
Las ideas y aceptación de los jefes	<b>0.576**</b>	1	<b>0.453**</b>	<b>0.451**</b>	<b>0.431**</b>	<b>0.417**</b>
Existencia de pocas críticas	<b>0.389**</b>	<b>0.453**</b>	1	<b>0.580**</b>	<b>0.541**</b>	<b>0.350**</b>
Respeto por las personas	<b>0.476**</b>	<b>0.451**</b>	<b>0.580**</b>	1	<b>0.627**</b>	<b>0.597**</b>
Confianza en los demás	<b>0.427**</b>	<b>0.431**</b>	<b>0.541**</b>	<b>0.627**</b>	1	<b>0.566**</b>
Organización y planificación	<b>0.420**</b>	<b>0.417**</b>	<b>0.350**</b>	<b>0.597**</b>	<b>0.566**</b>	1

Fuente: Elaboración propia.

\*\* La correlación es significativa  $p < 0.01$  (bilateral)

parte para la pregunta “*respeto por las personas*” ocupó un 30.9%, mientras que “*confianza en los demás*” obtuvo 33.2%. Por último para “*siempre trabajamos en forma organizada*” y con “*organización y planificación*”, arrojó un 38.2% de manera significativa un grado positivo, (Ver Figura 1).

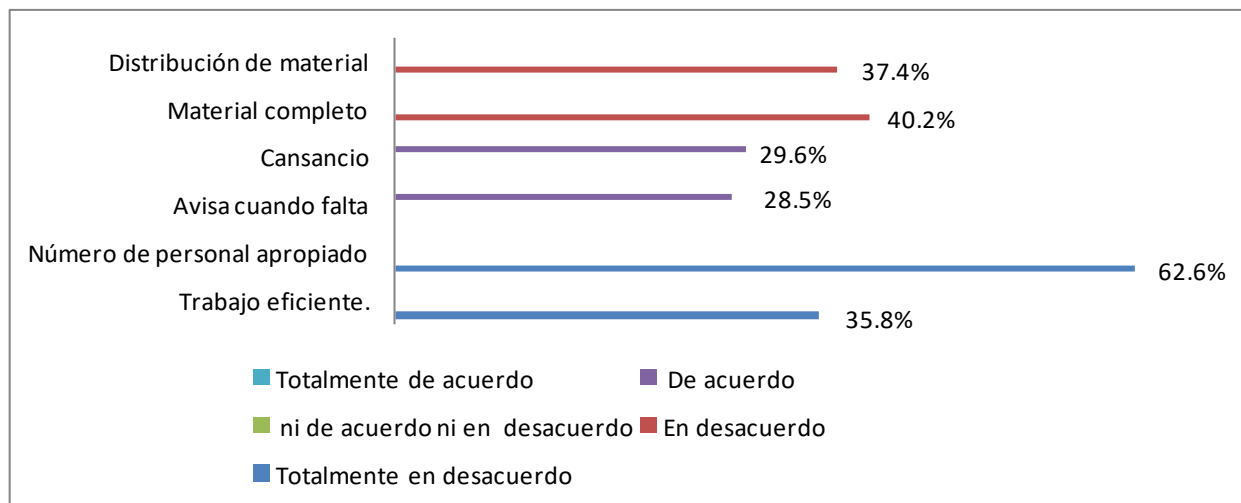
Respecto al factor 5 “*Apoyo al emprendimiento*”, la correlación de Spearman es significativa con  $p < 0.01$  en la mayoría de las variables que conforman este factor, sin duda como se describen a continuación: “*en esta institución existen pocas críticas*” con “*las nuevas ideas que aporta el personal son bien acogidas por los jefes*” con  $r = 0.453$ , en la variable “*el ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas por las personas*” se correlaciona con “*en esta institución existe un alto respeto por las personas*” con  $r = 0.453$ , para la variable “*siempre trabajamos en forma organizada y con planificación*” con “*el ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas*” reportó  $r = 0.420$ , (Ver Tabla 4).

En relación al factor 6 “*Equipo y distribución de personas y material*”, para el rubro en desacuerdo, respecto a “*la distribución del personal en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo*”, obtuvo un 35.8% y “*el número de personas que trabaja en esta institución*

*es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza*”, arrojó un 62.6%; de manera significativa para totalmente en desacuerdo, sin embargo para el rubro en de acuerdo, referente a “*¿cuándo tiene ausentismo no programado le avisa de inmediato a su jefe?*”, reportó el 28.5% y totalmente de acuerdo en el punto “*¿cuándo termina su jornada laboral se encuentra exhausto (a) y cansado?*”, determinó un 29.6%. Por otra parte, para “*en esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos*”, obtuvo un 40.2% y finalmente en el punto en desacuerdo, respecto a “*la distribución de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo*”, arrojó un 37.4%, (Ver figura 2).

De acuerdo a la correlación de Spearman es significativa en el factor 6, con  $p < 0.01$ , en los rubros: “*¿cuándo tiene ausentismo no programado le avisa de inmediato a su jefe?*” con “*la distribución del personal en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo*”, con un resultado de  $r = 0.314$ , respecto a “*la distribución del personal en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo*”, con “*en esta institución hay disponibilidad de materiales*”, que obtuvo  $r = 0.451$ , (Ver Tabla 5). Por otra parte para el apego al factor 7: Organización y desempeño obtuvo relación positiva, para las cuatro variables, el resul-

**Figura 2. Factor 6: equipo y distribución de personas y material.**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Equipo y distribución de personas y material**

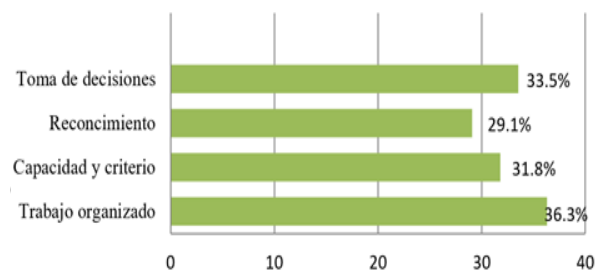
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	%				
Trabajo eficiente.	35.8	29.6	20.1	12.3	1.7
Número de personal apropiado	62.6	23.5	8.4	3.9	1.1
Avisa cuando falta	21.2	13.4	22.3	28.5	14
Cansancio	6.7	8.4	12.8	29.6	41.9
Material completo	33.5	40.2	19	5	1.7
Distribución de material	31.8	37.4	25.1	4.5	0.6

Fuente: Elaboración Propia

tado fue: “en esta institución los trabajos están bien asignados y organizados” con un 36.3%, para “la capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución”, obtuvo el 31.8%, en la pregunta “en esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores”, arrojó un 29.1% y por último para “en esta institución siempre se sabe bien quién tiene que decidir las cosas”, presentó un 33.5% (Figura 3).

En cuanto a la correlación de Spearman es significativa en el factor 7, con  $p < 0.01$ , en los rubros: “en esta institución los trabajos están bien asignados y organizados” con “la capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución” que obtuvo  $r = 0.408$  y para los contextos: “en esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores” con “en esta institución los

**Figura 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo al apego personal de enfermería al Factor 7. Organización y desempeño.**



Fuente: Elaboración propia.

trabajos están bien asignados y organizados”, que obtuvo  $r = 0.417$ , (Ver Tabla 6).

Por otro lado se observó el apego al factor 8 Estabilidad laboral en tres rubros de desacuerdo, como se menciona a continuación: “no me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo” con 29.2%, así como “no me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo”, que obtuvo 34.8%, “frecuentemente cambio de unidad laboral” y “no me preocupa la distancia de la Institución donde trabajo” con 24.7%. Respecto al rubro ni de acuerdo ni en desacuerdo para “no creo que en cualquier momento pueda perder el trabajo en esta institución”, obtuvo un 26.9%, llama la atención de manera significativa para totalmente de acuerdo con “constantemente procuro no faltar, a mi jornada laboral” con resultado de 53.4%, así como para totalmente en desacuerdo para “cambio de Unidad laboral”, que arrojó 52.2%; respecto al punto de acuerdo a “los problemas familiares no afectan a mi desempeño laboral”, determinó un 28.1% (Ver Figura 4).

Respecto al factor 8, Estabilidad laboral, se encontró una correlación significativa de  $p < 0.05$  y  $p < 0.01$ , en todos los ítems que lo conforman como se menciona a continuación “cambios y estabilidad en el empleo” con “reorganización y estabilidad laboral” que obtuvo  $r = 0.529$ , para los contextos:

**Tabla 6 . Factor 7: Organización y desempeño**

n=178				
	Trabajo y organización	Capacidad y asignación de tareas	Decisiones	Reconocimiento
Trabajo y organización	1	0.408**	0.471**	0.417**
Capacidad y asignación de tareas	0.408**	1	0.430**	0.452**
Decisiones	0.471**	0.430**	1	0.422**
Reconocimiento	0.417**	0.452**	0.422**	1

Fuente: Elaboración Propia

\*\*La correlación es significativa  $p < \alpha$  nivel 0.05 (bilateral).

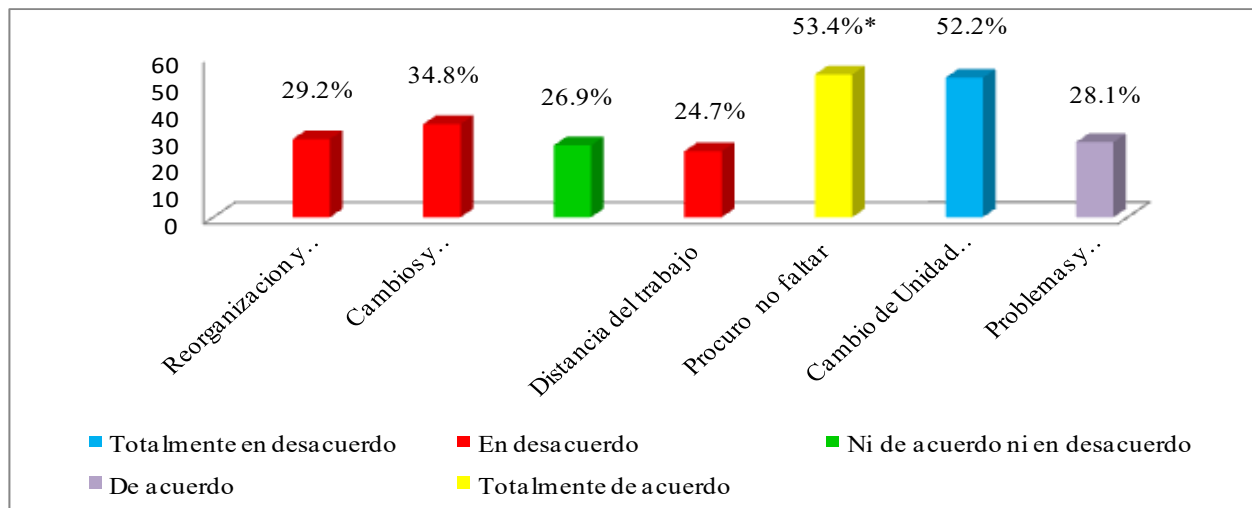
“no me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución” con “no creo que en cualquier momento pueda perder el trabajo en esta institución”, que obtuvo  $r=0.373$ . Por otra parte para “no me preocupa la distancia” con “distancia del trabajo” arrojó  $r=0.680$ .

Concerniente a “distancia del trabajo” con “problemas familiares y desempeño laboral”, determinó  $r=0.154$ , así como “problemas familiares y desempeño laboral” con “no me preocupa la distancia”, que presentó  $r=0.158$  (Ver Tabla 7).

El análisis de la influencia del clima organizacional y ausentismo laboral del personal de Enfermería realizado, muestra la complejidad de la organización la cual no es lineal y generó en él

personal incertidumbre y caos, de acuerdo con (Alpuche & Bernal, 2015), por su parte se define a las organizaciones como conjuntos de individuos que persiguen un fin común así como espacios de interacción para desarrollar sus actividades cotidianas; mientras que las instituciones son constructos sociales formados por reglas y constricciones además de costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, legadas por la tradición, o bien son producto de convenciones o acuerdos sociales.

Se muestra que, el conflicto es un fenómeno permanente entre actores o entre organizaciones, y que la forma en que interactúan dependerá de las estrategias o estratagemas elegidas por estos. La forma de solucionar tales conflictos está determinada por el tipo de instituciones que la sociedad ha creado para tal efecto en un momento histórico

**Figura 4. Distribución porcentual del apego al factor 8: Estabilidad laboral.**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El porcentaje más alto de la prueba fue de 53.4 %.

concreto, como consecuencia de un clima organizacional deficiente. Por lo que se observó que la mitad de la población encuestada, ha faltado en los últimos seis meses.

Hubo significancia estadística en nivel académico vs inasistencias de  $1.40 \pm 90$ , impactando en el nivel técnico con  $1.47 \pm 116$ ; en relación a los resultados de la población estudiada en un Hospital de Segundo Nivel, llama la atención que la categoría que predominó fue la de Enfermera General con carrera técnica, la edad promedio fue de  $36.5 \pm 7$  años y el estado civil fue casada(o), con 6 a 10 años de antigüedad, sin duda estos datos son importantes de acuerdo con Grau y Suñer (2005), los trabajadores que presentaron un nivel más alto de desgaste profesional eran más jóvenes, con menos años de profesión, de acuerdo con la

teoría de la complejidad no son predecibles y causan pequeñas variaciones, que forman grandes cambios dentro de la organización, es decir en el personal de Enfermería causa cansancio y estrés debido a la demanda de atención de los pacientes.

Respecto a los 11 factores que consta el instrumento de "Influencia del clima organizacional y ausentismo laboral en Hospital de Segundo Nivel", hubo correlación entre los factores: 5 "apoyo al emprendimiento" 6 "equipo y distribución personas y material", 7 "organización y desempeño" y 8 "estabilidad laboral". En este sentido para el factor 5, hubo significancia estadística y correlación en las preguntas: "en esta institución existen pocas críticas" con "las nuevas ideas que aporta el personal son bien acogidas por los jefes" con  $r=0.453$ , y "siempre trabajamos en forma organizada y con

**Tabla 7. Factor 8: Estabilidad laboral**

n=178								
	Reorganización y estabilidad laboral	Cambios y estabilidad en el empleo	No creo perder el trabajo	Procuro no faltar	Distancia del trabajo	Cambio de Unidad laboral.	No me preocupa la distancia	Problemas familiares y desempeño laboral
Reorganización y estabilidad laboral	1,000	<b>0.529**</b>	<b>0.356**</b>	0.022	0.083	0.126	0.12	0.011
Cambios y estabilidad en el empleo	<b>0.529**</b>	1,000	<b>0.373**</b>	-0.037	0.122	<b>0.203**</b>	<b>0.159*</b>	-0.035
No creo perder el trabajo	<b>0.356**</b>	<b>0.373**</b>	1,000	-0.061	<b>0.223**</b>	0.12	<b>0.259**</b>	0.065
Procuro no faltar	0.022	-0.037	-0.061	1,000	-0.007	<b>-0.254**</b>	0.099	<b>0.347**</b>
Distancia del trabajo	0.083	0.122	<b>0.223**</b>	-0.007	1,000	0.071	<b>0.680**</b>	<b>0.154*</b>
Cambio de Unidad laboral.	0.126	<b>0.203**</b>	0.12	<b>-0.254**</b>	0.071	1,000	0.023	-0.081
No me preocupa la distancia	0.12	<b>0.159*</b>	<b>0.259**</b>	0.099	<b>0.680**</b>	0.023	1,000	<b>0.158*</b>
Problemas familiares y desempeño laboral	0.011	-0.035	0.065	<b>0.347**</b>	<b>.154*</b>	-0.081	<b>0.158*</b>	1,000

Fuente: Elaboración propia.

\* La correlación es significativa a nivel  $p < 0.01$  (bilateral).

\*\* La correlación es significativa a nivel  $p < 0.05$  (bilateral).

*planificación con el ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas*” reportó  $r=0.420$ .

En este contexto, según Erdmann *et al.* (2009), menciona que formar pensadores y líderes generadores de nuevas ideas emprendedoras debe ser considerado, entre otros aspectos, uno de los grandes desafíos de los educadores del nuevo siglo, para restablecer la recuperación de la salud, los servicios en hospitales y domicilios, la atención pre y post hospitalaria, además de las prácticas dirigidas al cuidado especial de niños, adolescentes, adultos, ancianos y mujeres. Por lo que, el personal de Enfermería se siente identificado en el emprendimiento y existe apoyo por parte de los líderes de Enfermería.

Al analizar el factor 6, hay correlación en los contextos en un grado positivo en las variables: *“en esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos”* con *“en esta institución la gente confía en los demás”*, que obtuvo  $r=0.451$ , de acuerdo a Cogollo y Gómez (2010). La percepción de deficiencia en la dotación de equipos y suministros indispensables para otorgar atención al usuario.

Respecto al factor 7 *“organización y desempeño”*, hay asociación positiva para los contextos: *“en esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores”* con *“en esta institución los trabajos están bien asignados y organizados”*, que obtuvo  $r=0.417$ . Sin duda, las acciones de enfermería se caracterizan por ser polivalentes, altamente flexibles, con un gran contenido multidisciplinario, pero también lleno de paradojas; se nos pide que desarrollemos el pensamiento crítico, la capacidad de análisis, que consideremos los elementos de la globalización que afectan los sistemas de salud. Se exige además competencias técnicas de muy alto nivel manteniendo una gran sensibilidad para el trato humano de los individuos que se encuentran en situaciones de salud-enfermedad (Zarate, 2004).

Finalmente para el factor 8 *“estabilidad laboral”*, hubo significancia estadística bilateral en desacuerdo respecto a los rubros: *“No me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución”* con *“No creo que en cualquier momento pueda perder el trabajo en esta institución”*, que obtuvo  $r=0.373$ , hay correlación con la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo, de acuerdo con Alba, Tarafa y Benach (2015), aunque apenas hay estudios en España, todo parece indicar que la Enfermería ejerce un efecto amortiguador que puede tener consecuencias graves sobre su salud.

## Conclusiones

En los últimos años ha aumentado el ausentismo por enfermedad de estos profesionales, y es que el estrés laboral tiene un impacto individual de enfermedad, pero también repercute en la organización del trabajo y los costes laborales. El ausentismo se tiene que atender de manera continua.

Nuestros hallazgos sugieren que el área de Gestión directiva de las Unidades Médicas del Sector Salud Público de Segundo Nivel, deben planear y realizar estrategias encaminadas a otorgar al personal de Enfermería un clima organizacional eficiente, con el objetivo de mejorar los factores 5, 6, 7 y 8, los cuales arrojaron significancia estadística bilateral, realizando frecuentemente programas de mejora, capacitación continua, sinergia grupal y motivacional, autorizar nuevas plazas para cubrir índice enfermero-paciente y así garantizar la atención de calidad y seguridad del paciente.

La motivación y el reconocimiento son importantes para el ser humano ya que con ello, se fortalecerá la cultura organizacional. Adoptar decisiones de una forma diferente que puedan competir con una ventaja competitiva. Quien toma las decisiones se hace cargo de los destinos de la organización. La responsabilidad del gerente es asegurar que la unidad se encuentre a su cargo alcan-

ce sus objetivos y sus colaboradores directos se desempeñen lo mejor posible (Marcano, 2016).

Finalmente, es esencial el liderazgo entre los actores de la Unidad Hospitalaria, que permita que los sistemas sean lineales, mediante el logro de un clima organizacional eficaz y una sinergia de cultura organizacional, y el trabajo en equipo, se disminuirá el ausentismo del personal de Enfermería.

## Referencias

- Alba, L., Tarafa, G., & Benach, J. (2015). Personal de enfermería, condiciones de trabajo y su impacto en la salud. *Gac. Sanit.* 29(2), 155-56.
- Alpuche, E. & Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Revista Intersticios Sociales.* 10, 1-29.
- Asociación Médica Mundial. (2013). *Declaración de Helsinki de la AMM. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.* Disponible en: [http://www.conbioetica.mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/Declaracion\\_Helsinki\\_Brasil.pdf](http://www.conbioetica.mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/Declaracion_Helsinki_Brasil.pdf).
- Bohlander, G. (2001). *Administración de Recursos humanos.* España: Paraninfo.
- Bonilla, D. C., Carrasco, L. M., Flórez, A. M., Martínez, L. P., Pardo, C. M. & Jiménez, W. G. (2014). Ausentismo laboral en el centro de atención médica inmediata Vista Hermosa I nivel, empresa social del Estado. *Revista Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular,* 12 (1), 21-32.
- Bustamante, M.A., Lapo, M.C. & Grandón, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas De Salud,* 15 (30). <https://doi.org/10.1144/Javeriana.rgyp15-30.ccco>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.
- Cogollo, Z. & Gómez, E. (2010). Condiciones laborales en enfermeras de Cartagena, Colombia. *Avances en enfermería,* 28(1), 31-38.
- Diario Oficial de la Federación (27-01-2017). *Ley General de Salud.* Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/142\\_270117.pdf](http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/142_270117.pdf).
- Erdmann, A. L., Stein Backes, D., Erdmann, A. L., Stein Backes, D., Alves, A., Albino, A. T, Farias, F., Guerini, I.C., Abe, K.L., Cordeiro, P. K.S., & Pudell, R. T. A. (2009). Formación de Emprendedores en Enfermería: Promover Capacidades y Aptitudes Sociopolíticas. *Enfermería Global,* 16, 1-9.
- Fajardo, G. (2008). Calidad de la atención, Ética Médica y Medicina Defensiva [editorial], *Revista CONAMED.* 13(1), 3-4.
- Grau, A. & Suñer, R. (2005). Desgaste profesional en el personal sanitario y su relación con los factores personales y ambientales. *Rev. Gac. Sanit,* 19(6):463-70.
- Iglesias, A. & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur,* 13(3), 455-457.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo I.* México: Anthropos.
- Marcano, R. (2016). La toma de decisiones y la acción colectiva organizacional en contextos de juegos de poder. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura,* 21 (2), 100-115.
- Morin, E. (2004). La Epistemología de la Complejidad. *Gaz. Ant.* (20), 1-15.
- Saldarriaga, J. F. & Martínez, E. (2007). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública,* 25 (1), 32-9.

- Sandoval-Caraveo, M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Tiga, D. C., Parra, D.I. & Domínguez, C.C. (2014). Competencias en proceso de enfermería en estudiantes de práctica clínica. *Revista Cuidarte*, 5(1), 585-594.
- Zarate, R. (2004). La Gestión del Cuidado de Enfermería. *Índex de Enfermería*. 13 (44-45), 42-46.

**Jesús Gerardo Hernández Ortiz**

**Análisis socio-crítico de los contenidos de la asignatura Formación  
Cívica y Ética en la escuela secundaria en México**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 5, No. 8, Enero – Junio, 2018, pp. 24 - 34.

<https://www.doi.org/10.64040/dsetw275>

**Cómo citar este artículo :** Hernández, J. G. (2018). Análisis socio-crítico de los contenidos de las asignatura Formación Cívica y Ética en la escuela secundaria en México. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 8, 24- 34. <https://www.doi.org/10.64040/dsetw275>



Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **Análisis socio-crítico de los contenidos de la asignatura Formación Cívica y Ética en la escuela secundaria en México**

*Socio-critical analysis of the contents of Civics and Ethics in the secondary level in Mexico*

**Jesús Gerardo Hernández Ortiz \***

UDF, Santa María

## **Resumen**

En esta investigación se realizó un análisis de los aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética de nivel secundaria en México desde la teoría crítica. Posteriormente se identificaron las conceptualizaciones afines con la pedagogía crítica de Paulo Freire. El análisis se llevó a cabo desde el paradigma socio-crítico, mediante el método hermenéutico y como instrumento de investigación se utilizó el programa Atlas.ti de análisis cualitativo de textos. En los resultados se mostró la relación de los aprendizajes esperados de la asignatura con las conceptualizaciones de la pedagogía crítica de Freire con 79 citas vinculadas entre el objeto de análisis y la teoría. El objetivo de esta investigación fue analizar el vínculo entre la pedagogía crítica de Freire y los aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética. En las conclusiones se propuso que los docentes utilicen la pedagogía crítica de Freire para impartir la asignatura.

**Palabras clave:** Formación Cívica y Ética, Paulo Freire, Teoría socio crítica, Hermenéutica

## **Abstract**

In this research, an analysis was made of the expected learning of Civic Education and Ethics at secondary level in Mexico from the critical theory. Subsequently, conceptualizations related to the critical pedagogy of Paulo Freire were identified. The analysis was carried out from the socio-critical paradigm, using the hermeneutic method and as a research instrument the Atlas.ti program of qualitative text analysis was used. The results show the relationship of the expected learning of the subject with the conceptualizations of Freire's critical pedagogy with 79 linked appointments between the object of analysis and the theory. The objective of this research is to analyze the link between Freire's critical pedagogy and the expected learning of the subject Civic Training and Ethics. The conclusions propose that teachers use Freire's critical pedagogy to teach the subject.

**Key words:** Civic and Ethical Training, Paulo Freire, Socio critical Theory, Hermeneutics

---

\*Programa de Doctorado en Educación por la UDF, Santa María. Contacto: [gerardofce126@outlook.es](mailto:gerardofce126@outlook.es)

## Introducción

En esta investigación se realizó un análisis socio crítico de los contenidos de la asignatura Formación Cívica y Ética de nivel secundaria en México, por medio de los aprendizajes esperados de dicha asignatura, en la que se fomenta el reforzamiento axiológico y de reflexión del estudiante hacia su contexto social en sus contenidos por medio de los aprendizajes esperados.

Lo que puede limitar que se cumpla el objetivo de los contenidos de la asignatura, como plantea Rodríguez (2015), es la manera en que se imparte por lo general la enseñanza en el aula, lo cual surge al no presentarse con una postura teórica e ideológica clara se cae en el autoritarismo a lo que Freire (1970), denomina “*educación bancaria*”.

Esta asignatura se presta debido al diseño de su currículo a una identidad crítica y reflexiva, tomando al estudiante como partícipe de su aprendizaje y del contexto social en el que se encuentra.

El análisis se sustenta epistemológicamente de la Teoría crítica, tomando como referente a Habermas (1987), con su texto “*Teoría de la acción comunicativa*” abre el panorama de la intersubjetividad en la comunicación entre los individuos, de los individuos con el mundo y el mundo hacia el individuo, donde hay que ser conscientes de la pertenencia a este mundo para tener esta postura crítica en nuestro contexto.

Con la teoría pedagógica-crítica de Paulo Freire, como referente de la aplicación de la teoría crítica en este contexto Latinoamericano; tomando como base las conceptualizaciones definidas por Freire (2005), para realizar el análisis de los contenidos de la asignatura, en la que se consideró preceptos de la pedagogía crítica para categorizar y así poder realizar el análisis hermenéutico con la ayuda del programa *Atlas. ti* de análisis cualitativo de textos, partiendo de los conceptos para categorizar concientización; reflexión, asumir y entorno social, para categorizar praxis; re-

flexión, acción, participación, dialogo, desarrollo personal, desarrollo social, ciudadano y entorno social, por ultimo para categorizar Educación para la liberación; reflexión, acción, participación, dignidad humana, desarrollo personal, desarrollo social y entorno social.

Los resultados muestran un vínculo de 79 citas entre 10 categorías basadas de la pedagogía crítica de Freire y los aprendizajes esperados de segundo grado de secundaria de la asignatura Formación Cívica y Ética, además de 1 a 11 correlaciones entre las categorías dentro del objeto de análisis.

Demostrando así, la vinculación que existe entre la teoría de la pedagogía crítica de Freire y los objetivos a alcanzar de la asignatura, conforme a la relación entre categoría y objeto de análisis.

Por último, se propone la pedagogía crítica de Freire como base para el desarrollo de los aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética, dejando de lado el autoritarismo, considerando la forma de enseñanza en esta asignatura para el fortalecimiento de los contenidos a un nivel de concientización más allá del aprender por aprender superfluo, construyendo así conciencia para la participación en los estudiantes en una educación basada en la dialogicidad y reflexión crítica.

## La teoría socio-crítica de Habermas

La teoría crítica de la escuela de Frankfurt dirigida por Horkheimer se fundó en 1920. Frankenberg (2011), menciona que:

*“En los primeros años Horkheimer y Marcuse dirigieron una serie de artículos epistemológicos a una crítica sistémica al reduccionismo positivista del conocimiento empírico de la realidad, a una mera búsqueda de hechos separados de cualquier confirmación hermenéutica o epistemológica”* (p. 69).

Frankenberg (2011), menciona que Horkheimer, en la década de 1930 sustentó las investigaciones empíricas en la integración de la filosofía de la historia, la economía política, el psicoanálisis de Freud, la teoría de la cultura, teóricamente amalgamadas por la teoría marxista.

Frankenberg (2011), también menciona que Horkheimer, junto con Marcuse y Adorno, entendían como la razón humana como la capacidad intelectual para el análisis metodológico de sucesos cotidianos, pero excluían la dinámica de la comunicación cotidiana en sus teorías.

Décadas posteriores, Habermas (1987), en su libro *“Teoría de la acción comunicativa”* se centraría en la relación comunicativa como temas de análisis. En este documento, menciona que:

*“Si se desarrolla el concepto de racionalidad utilizando como hilo conductor las acciones dirigidas a la consecución de un determinado fin, esto es, las acciones resolutorias de problemas, queda también claro, por lo demás, un uso derivativo del término racional, pues a veces hablamos de la racionalidad de un comportamiento inducido por estímulos, de la racionalidad del cambio de estado de un sistema”* (p. 30).

Con lo anterior Habermas (1987), nos explica que la racionalidad sirve para entender las acciones humanas y un mundo objetivo desde la intersubjetividad, lo cual es una conexión de la acción social, que no en términos meramente estratégicos, sino en términos de acción comunicativa, donde el individuo no se encuentra en la misma línea del discurso comunicativo, sino que se plantea desde una línea de participación y entendimiento sobre fenómenos de acción colectivos o propios de una misma sociedad.

Ahora bien, el aspecto realista y fenomenológico que expone Habermas (1987), esclarece su concepto de racionalidad. Por una parte, el realista, se refiere que el sujeto debe de cumplir con ciertos aspectos conforme a sus metas a realizar, con base en postulado de Black, Habermas nos enumera una serie de aspectos que una acción debe cumplir para considerarse racional:

1. *Sólo las acciones que caigan bajo el control actual o potencial del agente son susceptibles de un enjuiciamiento crítico...*
2. *Sólo las acciones dirigidas a la consecución de un determinado propósito pueden ser racionales o no racionales...*
3. *El enjuiciamiento crítico es relativo al agente y a su elección del fin...*

4. *Los juicios sobre razonabilidad o no razonabilidad sólo vienen al caso cuando se dispone de un conocimiento parcial sobre la accesibilidad y eficacia de los medios...*
5. *El enjuiciamiento crítico siempre puede respaldarse con razones”* (p. 29).

Con esta lista que se esclarece como una acción entra en la categoría de racional al ser parte de un contexto actual y tener un propósito definido, al igual que el fin tenga una argumentación sólida del fenómeno en enjuiciamiento crítico el cual paradójicamente solo tiene propósito si es respaldado en razones sustentadas, en el caso de la educación, sería en teorías sustentadas y argumentadas correctamente.

Por otra parte, en el aspecto que Habermas (1987), menciona como el fenómeno crítico se entiende en el mundo como objetivo solo cuando es reconocido y considerado como uno, como parte del individuo y a su vez como parte de la comunidad capaz de comunicarse e interactuar de manera intersubjetiva. Con lo cual sus integrantes se comunican entre sí para las necesidades y exigencias de su contexto, a esto se le llama práctica comunicativa, y es así como los individuos entienden su contexto común compartido intersubjetivamente. Y esta interacción intersubjetiva es lo que genera en el individuo y en la sociedad una necesidad de crítica a su propio contexto, en el cual al sentirse y reconocerse como parte de el mismo mundo invita a la reflexión y búsqueda de participación, Habermas (1987), menciona que: *“la crítica se refiere en ambos casos a una pretensión que los sujetos agentes necesariamente han de vincular a sus manifestaciones, para que éstas puedan ser efectivamente lo que quieren ser, una afirmación o una acción teleológica”* (p. 25).

Esta crítica desde el realista solo puede ser dada conforme al reconocimiento de estar en el mundo y que ese mundo puede ser diferente conforme las acciones sociales pertinentes. Por otro lado, desde el fenomenólogo, en esta cuestión teleológica del resultado exitoso de la acción, dado que la posibilidad de un cambio positivo en el

curso de acción es el objetivo de una crítica social, ya que para que exista un cambio desde una postura crítica, la parte teleológica racional debe de estar presente para que exista un cambio comportamental de lo individual a lo social y viceversa por medio de la intersubjetividad; individuo-individuo, individuo-sociedad, sociedad-individuo.

Ahora bien, la crítica social debe ser siempre argumentada, para no confundir con una opinión sin fundamentos y sin impacto social, Habermas (1987), menciona que *“la teoría de la argumentación cobra aquí una significación especial, puesto que es a ella a quien compete la tarea de reconstruir las presuposiciones y condiciones pragmático-formales del comportamiento explícitamente racional”* (p. 16). Lo anterior, ayuda a explicar que para argumentar se tiene que desmenuzar y reconstruir los fenómenos sociales o los hechos para después poder hacer un análisis racional desde una postura ideológica determinada y una teleología explícita en sus expectativas de resultados.

Por ende, la eficacia de un resultado de una acción social, partiendo desde la crítica argumentada, para que exista eficacia Habermas (1987), explica que *“la eficacia de una acción guarda una relación interna con la verdad de los pronósticos condicionados subyacentes al plan de acción o a la regla de acción”* (p. 25). Y esta verdad de acción esta yuxtapuesta a la verdad subjetiva de la racionalidad misma, así como la intersubjetividad y teleología del fenómeno a analizar conforme a los contextos diversos percibidos por el individuo y sobre todo por el conjunto de estos, es decir en comunidad.

### **Paulo Freire: De la teoría crítica a la pedagogía crítica**

La teoría crítica propone que el individuo debe reconocerse como parte del mundo y de los fenómenos para interactuar de forma bidireccional en su realidad la cual es intersubjetiva. En esta intersubjetividad, se encuentran los individuos para su aprendizaje desde la reflexión para

posteriormente convertirse en acción participativa para la mejora de su propio contexto.

Freire (1970), en su obra *“La Pedagogía del oprimido”* aporta la construcción teórica-pedagógica para esta investigación; esta obra nos da las bases de una pedagogía crítica en Latinoamérica, la cual nos presenta conceptualizaciones de oposición a los modelos de enseñanza tradicionalistas que no permiten al individuo reflexionar acerca de su propio desarrollo e importancia para su contexto, por lo tanto impiden la acción participativa a conciencia para una dignidad en su propia educación y aprendizaje a un nivel de significado distinto al que se ofrece a población ajena a las oligarquías.

Conceptualizaciones tales como educación bancaria, donde Freire (1970), menciona que *“Cuanto más se ejerciten los educandos en los archivos de los depósitos que les son hechos, tanto menos desarrollaran en sí la conciencia crítica de la que resultaría su inserción en el mundo, como transformadores de él. Como sujetos del mismo”* (p. 81), que nos da una partida crítica a la educación que se vive en el país durante décadas, a pesar de los intentos de actualización de los modelos, ya que en el aula es donde en realidad debe surgir el cambio, para lo que se necesita que los docentes conozcan, practiquen y sobre todo se apropien de un modelo en particular.

Ahora bien, el concepto de concientización, es mencionado por Freire (2005), de la siguiente manera:

*“La concientização nace de la relación dialéctica entre mundo y conciencia, entre palabra y realidad; la concientização es praxis dialógica del encuentro humano en la transformación del mundo; palabra y conciencia son complementarias en la pronunciación de la realidad. Conciencia es el mundo a través del lenguaje”* (p. 45).

Por otra parte, este proceso de concientización puede ser favorable para que se desarrolle en los alumnos de secundaria la conciencia crítica la cual Freire (2005), define como: *“la crítica es el elemento primordial de la conciencia en el proceso de concientização. Propia de sociedades abiertas y democráticas, la conciencia crítica se caracteriza por ser*

*problematizadora, política, interpelante, creativa, inquieta, dialógica, comprometida, autocrítica*" (p. 44).

Lo anterior se lleva a cabo mediante el fenómeno de la didáctica, la cual Freire (2005), define como *"la relación docente-discente, educador-educando es dialéctica. Esto significa que alumnos y alumnas, maestros y maestras, son sujetos dignos y libres del acto de conocimiento"* (p. 51). Esto, desde una Educación para la liberación, la cual tiene como objetivo la concientización de la persona mediante la humanización, contextualizándola desde su realidad y reconociéndose como libre de transformarla e influir directa o indirectamente en esta, desde la intersubjetividad y racionalidad docente-alumno.

Lo anterior se menciona en la discusión final de este artículo, porque muestra la relevancia del acercamiento del docente hacia el alumno para un fortalecimiento de los contenidos con el objetivo de la reflexión y posteriormente la práctica.

### **Crítica a la Educación Bancaria**

La forma de enseñanza en la educación básica de nuestro país, por lo que se puede observar en las aulas, se basa en el control y dominio de la disciplina de los estudiantes, lo cual conlleva al docente a posicionarse en un punto autoritario desde el conocimiento a impartir, es decir, a enseñar con base a la reproducción de saberes sin una reflexión del objetivo de estos para la vida cotidiana de los estudiantes y por lo tanto no hay una conciencia de la razón de estos ni la utilidad, mucho menos una intención de utilizarlos para construir un cambio favorable para el contexto social en el que están inmersos. Freire (2005), menciona al respecto que *"La educación bancaria considera a los alumnos y alumnas objetos pasivos de la relación pedagógica, por lo tanto adapta a la realidad, es reproductora, niega la palabra, aliena la ignorancia y fomenta la cultura del silencio"* (p. 52).

En este sentido, los alumnos son solo depósitos de conocimiento, que quizá, al no ser contextualizado es difícil de absorber y concientizar por el estudiante. Donde el educador no se comunica

con sus estudiantes, tan solo ejerce mensajes de comunicación para informar lo requerido para las actividades, sin cuestionarse si realmente el mensaje es útil para su receptor; por consecuencia el acto educativo es incompleto, desde la intención de ese mensaje.

Desde esta visión de la educación, la realidad del contexto actual solo limita a los estudiantes a memorizar para después olvidar el *"conocimiento"*, al no encontrar utilidad ni razón de este mismo, solo se puede aspirar a la reproducción de un mismo discurso pasado de generación en generación sin la conciencia de que solo se está alimentando al discurso opresor; donde analizar, criticar y participar activamente en nuestro contexto real, es solo una utopía o peor aún, ni siquiera vislumbra en nuestras mentes.

Esta dinámica bancaria, crea el fenómeno de alienación de la ignorancia, el cual mantiene en posiciones estáticas el acto educativo, siendo así unidireccional, donde el que sabe es solo el docente y el alumno se encuentra en una posición de ignorancia, lo que se puede traducir a una nula transformación del fenómeno de aprendizaje, donde el alumno se sabe ignorante y solo recibe conocimiento, en lugar de construirlo, crearlo y transformarlo.

Las características de la educación bancaria, según Freire (1970), hace énfasis a un modelo de enseñanza en el que el alumno es un sujeto pasivo que solo recibe información dejando de lado su opinión y análisis de los contenidos, cuyas características son:

- a. El educador es siempre quien educa; el educando el que es educado.
- b. El educador es quien sabe; los educandos quienes no saben.
- c. El educador es quien piensa, el sujeto del proceso; los educandos son los objetos pensados.
- e. El educador es quien habla; los educandos quienes escuchan dócilmente.
- f. El educador es quien disciplina; los educandos los disciplinados.
- g. El educador es quien opta y prescribe su

oposición; los educandos quienes siguen la prescripción.

- f. El educador es quien actúa; los educandos son aquellos que tienen la ilusión de que actúan, en la actuación del educador.
- g. El educador es quien escoge el contenido programático; los educandos, a quienes jamás se escucha, se acomodan a él.

Conforme a este listado que nos proporciona Freire (1970), donde nos da las características específicas del educador y el educando en la concepción bancaria, se puede entender la dificultad de estos últimos al óptimo aprendizaje, además, de comprender la apatía con la que realizan las actividades escolares, dificultando el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que los alumnos se encuentran en constante resistencia al discurso opresor, dándoles solo 2 opciones: alienarse a la opresión o abandonar sus estudios.

Cualquiera de estas dos opciones nos da un panorama no muy gratificante; por un lado, el alumno acepta que solo se encuentra en la escuela para reproducir saberes, sin analizarlos, sin ser partícipes activos y dejando una perspectiva favorable de cambiar en su persona además de contribuir en su comunidad, y por otro lado; según Freire (1970), al no ajustarse a esta educación bancaria, opta por abandonar los estudios, lo cual lo aleja aún más de la liberación de conciencia, la cual puede ser el abandono de una óptima oportunidad de un futuro favorable, con libertad de elección desde una educación que libera como proponía Freire.

### **La asignatura Formación Cívica y Ética en secundaria**

La asignatura Formación Cívica y Ética de educación secundaria en México se basa en el Plan y Programa de Estudios publicados por la SEP (2011); ya que el Nuevo Modelo Educativo se implementará en contenidos este ciclo escolar 2018-2019 solo en primer grado, en el siguiente ciclo escolar se hará en el resto de los Planes y Programas.

En los aprendizajes esperados del Nuevo Modelo Educativo difiere en redacción, pero no en el objetivo de los Planes y Programas de Estudios del 2011 en su página 14, donde mencionan los siguientes propósitos de la asignatura:

- Se reconozcan como sujetos con dignidad y derechos, capaces de tomar decisiones, y de asumir compromisos que aseguren el disfrute y cuidado de su persona, tanto en su calidad de vida personal como en el bienestar colectivo, encaminados hacia la construcción de su proyecto de vida.
- Comprendan que los derechos humanos y la democracia son el marco de referencia para tomar decisiones autónomas que enriquezcan la convivencia, el cuestionar acciones que violen el derecho de las personas y afecten su ambiente natural y social.
- Reconozcan que las características de la democracia en un Estado de derecho les permiten regular sus relaciones con la autoridad, las personas y los grupos, al participar social y políticamente de manera activa en acciones que garanticen formas de vida más justas, democráticas, interculturales y solidarias.

Los cuales son el eje de los aprendizajes esperados de la asignatura para el logro de las competencias requeridas por los estudiantes para su desarrollo como ciudadanos del país.

Estos propósitos, son en su conjunto, adecuados con lo que propone Freire (2005), en su concepto de concientización, desde el propio reconocimiento de la persona hasta su participación social activa para una mejora de la propia comunidad, partiendo del entendimiento de su valor social y diferencia con los demás.

### **Análisis socio-crítico de la asignatura Formación Cívica y Ética con base a la perspectiva educativa de Paulo Freire**

La asignatura Formación Cívica y Ética en el Plan de Estudios 2011, se conforma por 19 aprendizajes esperados en cada uno de los grados que se

imparte (segundo y tercero) a nivel secundaria como se muestra en la Tabla 1. En ellos se indica, de modo particular, el camino pedagógico para obtener los resultados favorables para el propósito de la asignatura a nivel secundaria.

El problema está en la concepción teórica ambigua como base de estos aprendizajes, ya que al no sustentarse en una corriente en particular o autor deja en la subjetividad docente dichos aprendizajes. En una investigación realizada por medio de entrevistas profundas a profesores de nivel primaria de la Ciudad de México, acerca de la propuesta curricular de los contenidos de la asignatura Formación Cívica y Ética publicada por (Rodríguez, 2015), donde su tesis de discusión sugiere que el objetivo de la asignatura a nivel básico se ve entorpecida por el modo de impartir los contenidos, el cual es en una cultura de la reproducción y la instrucción en detrimento del pensamiento crítico y de concientización de la participación de una ciudadanía activa.

Ahora bien, con este aporte de Rodríguez (2015), podemos empezar a amalgamar la conceptualización de Freire a la asignatura Formación Cívica y Ética de nuestro país, ya que entendiendo el modo de enseñanza desde una Educación Bancaria como la define Freire (1970), es paradójico a los contenidos establecidos en el

Plan y Programa de Estudios 2011 (SEP, 2011), que no difieren en objetivo principal de los contenidos analizados por Rodríguez en educación primaria ni en los del Nuevo Modelo Educativo (SEP, 2017), que entra en rigor en el 2018; en donde se impartirá Formación Cívica y Ética 2 periodos lectivos en primer grado; 2 periodos lectivos en segundo grado; y 2 periodos lectivos en tercer grado, aunque en segundo y tercero con el régimen del Plan de Estudios 2011 (SEP, 2011), durante el ciclo 2018-2019, para cambiar al Nuevo Modelo educativo (SEP, 2017) en ciclos escolares posteriores.

En estos aprendizajes esperados (Plan y Programa de Estudios, 2011) se pretende que los alumnos distingan su cambio psicosociales que puedan favorecer su desarrollo personal y social; desarrollo que debe ser reconocido desde una perspectiva ética y ciudadana que le permita tomar decisiones congruentes y reflexivas para la mejora de su contexto natural y social.

Así mismo se enuncia que los estudiantes deben aprender a rechazar, discutir y cuestionar acerca de estereotipos y conductas discriminatorias hacia ellos mismos y hacia las demás personas, desde una cultura de la convivencia respetuosa, siendo conocedores y conscientes de su ciudadanía activa y participativa. Insertándolos en una cultura de análisis y reflexión de temas políticos,

**Tabla 1. Categorías consideradas para el análisis basado en conceptualizaciones de Paulo Freire**

Reflexión	<p>“La concientização nace de la relación dialéctica entre mundo y conciencia, entre palabra y realidad; la concientização es praxis dialógica del encuentro humano en la transformación del mundo; palabra y conciencia son complementarias en la pronunciación de la realidad. Conciencia es el mundo a través del lenguaje”. (Freire, 2005, p. 45)</p> <p>“La educación para la liberación tiene por objetivo la concientização. Se trata de un proceso permanente de humanización donde el educando y la educanda problematizan su realidad y existencia para apropiarse de ellas” (Freire, 2005, p.52)</p> <p>“La praxis es dialéctica indisoluble entre acción y reflexión, entre teoría y práctica, entre objeto y sujeto para la transformación y humanización del mundo. La praxis es reflexión crítica y acción transformadora, es palabra, es la posición del ser humano en el mundo” (Freire, 1970, p. 56)</p>
Asumir	
Entorno social	
Participación	
Diálogo	
Desarrollo personal	
Desarrollo social	
Acción	
Dignidad humana	
Ciudadano	

Fuente: Elaboración propia con base en Freire (1970, 2005).

tomando la democracia como punto de partida para hacerlo, conscientes de que la democracia es una forma de vida y una forma de gobierno. Todo lo anterior es fortalecido por cuestiones axiológicas de principios y valores de respeto y libertad.

Por otra parte, en este análisis surge la pregunta ¿Estos aprendizajes que se espera de los alumnos es solo como currículo que se debe cumplir o en realidad se espera que los estudiantes se asuman como sujetos conscientes, libres, contestatarios a situaciones discriminatorias y autoritarias, así como ciudadanos activos de los procesos políticos del país desde una cultura de democracia y libertad?

El cuestionamiento es debido a que un sistema educativo autoritario no permite reflexión, mientras que estos objetivos de los aprendizajes esperados muestran similitudes de la Educación para la liberación de Freire (1970), encaja con el concepto de praxis: reflexión-acción y dialogicidad entre el educador y el educando.

**Tabla 2. Frecuencia de categoría - aprendizaje esperado en la asignatura Formación Cívica y Ética de segundo grado.**

Categorías basadas en conceptualizaciones de la pedagogía crítica de Freire	Número de frecuencias de categorías analizadas en relación con los aprendizajes esperados
<b>Acciones</b>	<b>7</b>
<b>Asumir</b>	<b>5</b>
<b>Ciudadano</b>	<b>8</b>
<b>Desarrollo personal</b>	<b>3</b>
<b>Desarrollo social</b>	<b>8</b>
<b>Diálogo</b>	<b>7</b>
<b>Dignidad humana</b>	<b>5</b>
<b>Entorno social</b>	<b>13</b>
<b>Participar</b>	<b>6</b>
<b>Reflexión</b>	<b>17</b>
<b>Totales</b>	<b>79</b>

Fuente: Elaboración propia .

Ahora bien, para fortalecer este argumento, veamos desde la Teoría Crítica con Habermas (1987), donde menciona que la crítica solo puede ser dada mientras se reconozca ser parte del mundo y que ese mundo puede ser diferente mediante se realicen las acciones sociales adecuadas a cada caso conforme se reflexionen, ya que si se pretende que los alumnos ; cuestionen, discutan, rechacen, analicen, reflexionen y participen con base en lo anterior, se necesita partir de una postura teórica e ideológica para realizar estos aprendizajes a un modelo autoritario en contraparte con alguna expectativa de resultado a nivel comunidad.

Tomando en cuenta las conceptualizaciones de Freire en los textos de la “*Pedagogía del Oprimido*” (2005) y “*Educación y mudanza*” (2005) mencionados en este artículo, la concientización es reflexión, participación y acción, asumiéndose como ciudadano que conforme a su desarrollo personal y desarrollo social influye en su entorno , y que a su vez este entorno influye en el individuo para generar una conciencia política y social construida con ideología de conservación de la dignidad humana , en beneficio - en el caso de la educación - del estudiante de secundaria, tomando como herramienta los aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética.

## Método

La hermenéutica es utilizada en los estudios cualitativos para interpretar y comprender el objeto de análisis así como para revelar los motivos del autor, desde una construcción y perspectiva específica. en este caso como objeto de análisis se utilizó los aprendizajes esperados de segundo grado de la asignatura Formación Cívica y Ética desde la teoría de Paulo Freire.

El análisis de la asignatura *Formación Cívica y Ética*, se realizó empleando *Atlas.ti*, tomando como objeto de análisis los 19 aprendizajes esperados de segundo grado de secundaria de la asignatura tomados de del Plan y Programa de Estudios 2011 (SEP, 2011).

Tabla 3. Concurrencias de vínculo entre categorías.

	Acciones	Asumir	Ciudadano	Desarrollo personal	Desarrollo social	Diálogo	Dignidad humana	Entorno social	Participar	Reflexión
Acciones	0	0	2	0	5	2	4	6	2	5
Asumir	0	0	3	0	0	2	0	4	2	5
Ciudadano	2	3	0	0	2	3	2	6	4	6
Desarrollo personal	0	0	0	0	2	2	0	1	1	3
Desarrollo social	5	0	2	2	0	3	2	7	2	7
Diálogo	2	2	3	2	3	0	0	4	3	7
Dignidad humana	4	0	2	0	2	0	0	4	1	4
Entorno social	6	4	6	1	7	4	4	0	4	11
Participar	2	2	4	1	2	3	1	4	0	4
Reflexión	5	5	6	3	7	7	4	11	4	0

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se categorizó con base en los constructos teóricos de la pedagogía crítica de Freire como se muestra en la Tabla 1, en la que se consideró los siguientes preceptos de la teoría, para categorizar concientización: reflexión, asumir y entorno social, para categorizar praxis; reflexión, acción, participación, diálogo, desarrollo personal, desarrollo social, ciudadano y entorno social, por último para categorizar Educación para la liberación; reflexión, acción, participación, dignidad humana, desarrollo personal, desarrollo social y entorno social.

Dando en total de 10 categorías diferentes para trabajar con el objeto de análisis para la tabla de frecuencia de categoría-aprendizaje esperado de la Tabla 2 y de co-ocurrencias entre categorías en el objeto de análisis de la Tabla 3.

Por último, las categorías antes mencionadas se analizaron conforme se relacionó el texto con cada uno de los 19 aprendizajes esperados de segundo grado estipulados por la SEP (2011), en el Plan y Programa de Estudios, mediante el programa Atlas.ti, agregando dichas categorías en el apartado de Cita, en donde el programa en la herramienta de análisis de frecuencia de citas, dan-

do como resultado el número de frecuencia con el que las categorías coincidían con los aprendizajes esperados de segundo grado, como se muestra en la Tabla 2. Por otra parte se utilizó la herramienta del programa de vínculo de coocurrencias, donde el programa da como resultado el número de coocurrencias entre las mismas categorías dentro del texto de los aprendizajes esperados de segundo grado, como se muestra en la Tabla 3.

## Resultados

En los resultados obtenidos por el programa de análisis de textos *Atlas.ti*, como se indica en la Tabla 2, conforme a las categorías consideradas para el análisis se encuentran en los constructos de los aprendizajes esperados de segundo grado de la asignatura Formación Cívica y Ética un número de frecuencias de 79 citas vinculadas entre sí, de las cuales la categoría *acciones* es mencionada en 7 ocasiones, *asumir* en 5, *ciudadano* en 8, *desarrollo personal* en 3, *desarrollo social* en 8, *dignidad humana* en 5, y *entorno social* en 13.

Por otra parte, en la Tabla 3, se indica la concurrencias entre categorías dentro del objeto de análisis, por lo que, coexisten entre 1 a 11 concurren-

cias en el análisis de *Atlas.ti* para las 10 categorías consideradas en esta investigación, en la que resaltan; 11 coocurrencias entre entorno social-reflexión; 7 concurrencias entre desarrollo social-reflexión, 7 concurrencias entre dialogo-reflexión; 6 concurrencias entre ciudadano-reflexión, 6 concurrencias entre acciones-entorno social, y por ultimo; 5 concurrencias entre acciones-desarrollo social, 5 concurrencias entre acciones-reflexión, 5 concurrencias entre asumir-reflexión.

Conforme a estos resultados, por las 79 citas vinculadas y el número de concurrencias entre categorías, se explica, para fines de esta investigación, la relación entre los Aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética en la educación secundaria en México y las principales conceptualizaciones de la pedagogía de Paulo Freire.

## Conclusiones

La teoría crítica se fundamenta en el entendimiento del mundo desde la intersubjetividad del sujeto y la argumentación partiendo de la conciencia que se tiene de pertenecer al mundo y de su influencia en este. Desde esta postura teórica, al analizar los contenidos de la asignatura Formación Cívica y Ética de nivel secundaria en México, en esta investigación se explica desde los aprendizajes esperados de la misma en los Planes y Programas de Estudio del 2011 emitidos por la SEP, como esta asignatura es base para un cambio a nivel social, pero para que lo anterior pueda ser fortalecido se tiene que tener una postura teórica - pedagógica afín con lo que se enuncia que debe aprender el estudiante.

La pedagogía crítica de Paulo Freire, tiene en sus conceptualizaciones los elementos que se requieren para que este aprendizaje no sea superficial o se imparta de forma nacionalista sin que exista en el estudiante una reflexión y conciencia acerca de esto.

Lo que aporta la teoría de Freire a la asignatura es que en el aula se tenga claro el objetivo de

concientización del estudiante para su propio desarrollo personal y social, haciéndolo realmente participe de una sociedad que demanda acción en sus ciudadanos, entendiéndolos como ciudadanos a las personas que se entienden como parte de una sociedad y son activos en la participación para la mejora de su comunidad para un tejido social fortalecido, crítico, reflexivo y que entiende la democracia como una forma de funcionamiento cotidiano como su derecho siendo sujetos libres, con dignidad y parte de un contexto integral.

Se propone, que la asignatura Formación Cívica y Ética de nivel secundaria en México, con base en la pedagogía crítica fomente en los estudiantes la participación y se fortalezca el proceso de la concientización de los estudiantes, atendiendo los aprendizajes esperados conforme los contenidos de la asignatura, si se toma en cuenta, con base en el trabajo de Paulo Freire, que:

1. La pedagogía crítica de Paulo Freire, puede ser teoría base para el desarrollo de los aprendizajes esperados de la asignatura Formación Cívica y Ética. Aplicando su constructo teórico en los estudiantes, el resultado es de innovación educativa, entendiéndolo que no es algo nuevo pero si innovador el hecho de generar en estudiantes de secundaria la cultura de la investigación, reflexión, crítica y propuesta, dejando de lado la narrativa docente y permitiendo que los alumnos sean partícipes del proceso de enseñanza y a su vez el de aprendizaje.
2. A diferencia de la investigación de Rodríguez (2015), la cual se realizó con profesores de primaria, en secundaria la asignatura la imparte un solo profesor dedicada a ella en los periodos lectivos establecidos en lo que será el Nuevo Modelo Educativo, lo cual permitirá aplicar esta pedagogía crítica en el alumnado y centrarse en la concientización de saberes.
3. Los estudiantes al sentirse partícipes de su comunidad se convierten en individuos independientes al profesor, preparándose así para un mundo laboral, contextualizando las proble-

máticas y dándose cuenta-sin necesidad de que se les imponga-de la importancia de estudiar, investigar y reflexionar de manera individual y colaborar en conjunto para un análisis más amplio de la situación desde diferentes perspectivas.

4. La Educación Liberadora es praxis, teoría y práctica del docente y del alumno, es indispensable para que esta se dé. Esta Educación Liberadora es vigente, en cuanto exista opresores y oprimidos, dará resultados en cuanto se busque liberar de conciencia a los educandos para que tengan libertad de elegir y así contribuyan activamente en la mejora social desde su propia comunidad.
5. La concientización en los estudiantes es posible si entienden que son parte de el contexto y que pueden influir en el, cuando se dan cuenta que las situaciones pueden ser diferentes con su participación activa, lo asumen y se apropian de el proyecto de ciudadanía.
6. Un alumno libre es un alumno creativo. La educación bancaria no permite al alumno generar conocimiento, solo reproducirlo, memorizarlo y en ocasiones olvidarlo para nunca utilizarlo. La libertad genera creatividad, la motivación hacia la vida académica existe cuando el alumno se siente parte importante para la construcción de conocimientos y no solo un objeto donde se depositan saberes.
7. La vinculación profesor-alumno es acto fenomenológico base para el constructo simbólico de cualquier fenómeno educativo; el profesor es parte del contexto del cual invitamos al alumno a participar y mejorar, transferencialmente es base para que este se dé.

## Referencias

- Frankenberg, G. (2011). Teoría crítica. *Revista sobre enseñanza de derecho*, 9 (17), 67-84.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2005). *Educación y Mudanza*. México: La mano.
- Habermas, J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa 1*. México: Taurus editorial.
- Rodríguez, L. (2015). La formación Cívica y ética en la escuela: entre la instrucción y la formación. *Revista Folios*, 41, 37-50.
- Secretaría de Educación Pública (2011). *Programas de estudio 2011. Guía para el Maestro. Educación Básica. Secundaria. Formación Cívica y Ética*. México: Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Educación Pública (2017). *Nuevo Modelo educativo*. Disponible en: <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>

**Lourdes Leticia Leines Cortez**

**Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 5, No. 8, Enero – Junio, 2018, pp. 35–41.

<https://www.doi.org/10.64040/zxrg1s41>

**Cómo citar este artículo:** Leines, L. L. (2018). Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones: un enfoque sistémico. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 8, 35-41.  
<https://www.doi.org/10.64040/zxrg1s41>

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **Análisis de las competencias directivas en el contexto de las organizaciones**

*Analysis of management competencies in the context of organizations*

**Lourdes Leticia Leines Cortez\***  
UDF, Santa María

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar las competencias directivas en el contexto de las organizaciones desde un enfoque sistémico. La organización es un sistema complejo porque cada una de las diversas áreas funcionales tejen un conjunto de relaciones cuya característica es la complejidad. El análisis de las competencias en el contexto de las organizaciones pretende recabar las bases conceptuales y teóricas que la enmarcan, puntualizando de manera específica las competencias directivas, pero sin restar mérito a las competencias que en general se requieren en las organizaciones. Se analiza el uso del término competencia, así como las clasificaciones más relevantes que han surgido en las últimas décadas. El origen del término competencia desde distintos ángulos y la necesidad de reivindicar la importancia que reviste su puesta en marcha, sin restar mérito a los conocimientos y habilidades que los miembros de una organización poseen sino percibiendo los atributos de manera integral para la comprensión del desarrollo de competencias directivas.

**Palabras clave:** organización, competencias directivas, enfoque sistémico, clasificación de competencias.

## **Abstract**

The objective of this work is to analyze management competencies in the context of organizations from a systemic approach. The organization is a complex system because each of the different functional areas weave a set of connections which characteristic is complexity. The analysis of competencies in the context of organizations seeks to gather the conceptual and theoretical foundations that frame it, specifying in a way the management competencies, but without detracting from the competencies that are generally required in organizations. The use of the term competency is analyzed, as well as the most relevant classifications that have emerged in the last decades; The origin of the term competency from different angles and the need to vindicate the importance of its implementation, without detracting from the knowledge and skills that the members of an organization have but perceiving the attributes in an integral way to understand the development of management competencies.

**Key words:** organization, management competencies, systemic approach, classification of competencies.

---

\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones por la UDF, Santa María. Contacto: [leynes23@gmail.com](mailto:leynes23@gmail.com)

## Introducción

El concepto de competencias tuvo en principio un enfoque laboral pero posteriormente se introduce al ámbito académico, su origen surge en Inglaterra y Alemania buscando precisar las exigencias que debía tener quienes deseaban poseer una certificación oficial para ejercer oficios específicos, tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza, por lo que se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años (Tobar, 2010).

Pero, aunque no podemos negar que las competencias estaban presentes el concepto de las mismas de manera científica según Escobar (2005), se dio a través de McClelland (1973), que demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir el éxito profesional por lo que busco nuevas variables a las que llamo competencias. Desde entonces este término se ha utilizado con mayor frecuencia sin embargo existe una polémica en relación al origen de las competencias, si éstas son genéticas, son parte de nuestros cromosomas, o son adquiridas; si ya vienen definidas, pueden ser cambiadas en la persona; si son inclinadas a desarrollarse o rígidas e inalterables (Olivares, 2007). Todas estas preguntas han permitido el estudio de manera más detallada sobre este tema en particular debido a la eminente importancia que estas tienen dentro de las organizaciones, ya que estas están formadas por personas, y entre más competencias posea un individuo en el puesto indicado para ponerlas en práctica se desarrollara de manera más efectiva en su lugar de trabajo.

La necesidad de herramientas de gestión dio lugar al concepto de competencias profesionales que se pueden definir como características subyacentes del individuo que llevan a un rendimiento superior o eficaz (Boyatzis, 1982). El desarrollo de competencias forma parte de los esfuerzos orientados al desarrollo de los recursos humanos. Es parte suplementario de los objetivos de la educación superior y la mayoría de las actividades de

desarrollo y crecimiento humanos (Boyatzis, 2002). Los profesionales intentan ayudar a las personas a desarrollarse para potenciar el rendimiento en el trabajo y el desarrollo de Competencias.

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o preferente en una situación o trabajo. Las competencias directivas requeridas son orientadas al conocimiento, el liderazgo, la habilidad de comunicación, valores éticos y trabajo en equipo; estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado (Martínez & Puga, 2008), y esto es porque un directivo no puede carecer de liderazgo si es el encargado de orientar a la organización pero para esto requiere de los conocimientos que le permitan trazar un plan en pro de beneficios para los accionistas y el éxito de la organización en sí. Indudablemente la comunicación está vinculada con las competencias anteriormente mencionadas y al mismo tiempo requerirá de trabajar en conjunto.

Competencia es la habilidad para hacer algo, pero la palabra competencia también connota una dimensión de habilidad creciente. De este modo, mientras que competencia es sinónimo de destreza, también despierta imágenes de dominio, pericia, maestría, habilidad y excelencia (Attewell, 2009). El uso del término competencia en los últimos años se ha tornado muy común en varios ámbitos, desde la parte laboral hasta la educativa, pero en ocasiones no se utiliza de manera apropiada, ya que se desconoce realmente su definición y la forma en la que surgió este término. Por otra parte, el análisis de las competencias desde un enfoque sistémico permitirá entender la importancia de las mismas en la acción continua de las organizaciones y su interrelación en el funcionamiento de los sistemas.

En un primer momento se presenta a la organización como un sistema complejo, el origen, los orígenes de la teoría general de sistemas, así como la clasificación más relevante de los mismos y sus características. En un segundo momento se analizará el uso del vocablo competencia y su clasificación, abordando el enfoque sistémico y llegando a las conclusiones.

## La organización como un sistema complejo

Las organizaciones son dinámicas y a la vez complejas, buscan contantemente sobrevivir y adaptarse al medio que las rodea, ya que el entorno constituye parte importante de cualquier ente económico-social; es por esto por lo que la teoría de sistemas no puede faltar cuando se quiere comprender de mejor manera a la organización.

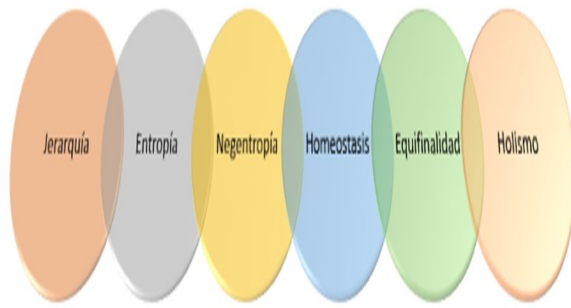
Cuando tratamos el tópico de los orígenes de la teoría general de los sistemas, indudablemente se menciona al biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien a partir de los años cincuenta empieza a darle popularidad con su obra "*General system theory*", aunque no fue lo único que escribió, ya que se han registrado 42 obras escritas por él, entre 1914 y 1967, y su concepto más particular es el del sistema abierto. Un sistema es un conjunto de elementos (tangibles o intangibles) relacionadas entre sí y que poseen determinado objetivo, son partes que están juntas y que tienen interconectividad entre ellas (Torres, 2013).

López (2007), menciona que un sistema es un conjunto de partes, elementos o subsistemas interdependientes que están interrelacionados entre sí para lograr uno o más objetivos. Jiménez (2007), refiere que el sistema se puede comprender como un conjunto de relaciones, como el cuerpo humano y éste a su vez está compuesto por el sistema nervioso, por lo que la empresa también es un sistema. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. En este punto encontramos una explicación de Torres (2013), quien describe los sistemas cerrados como aquellos en los que

no se intercambia energía ni materia con el ambiente y los abiertos como los organismos vivos, que se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia. Haciendo referencia a los sistemas abiertos Bertalanffy (1976), nos dice que los organismos vivos son sistemas abiertos, que intercambian materia con el medio circundante. Indudablemente podemos afirmar que las organizaciones son sistemas y no solo eso, sino que dentro de los mismos hay entradas y salidas, además de interrelaciones con distintas áreas, por lo que son abiertos.

El modelo sistemático implica que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella pueden afectar a otras áreas de la organización; por ejemplo, si el departamento de compras adquiere insumos sin la calidad apropiada, el departamento de producción sufrirá las consecuencias, al igual que otros departamentos. El modelo de sistemas reconoce una verdad muy importante: las organizaciones no son autosuficientes, dependen de su entorno para obtener los insumos que son esenciales y para dar salida a su producción.

La organización no puede sobrevivir si no cumple con las disposiciones gubernamentales, las relaciones con proveedores y acreedores, clientes, sociedad, entre otros grupos de interés que están vinculados con la misma (Robbins & Coulter, 2014). Las organizaciones son indiscutiblemente sistemas abiertos, y a su vez están conformados por subsistemas que pueden afectar a las demás áreas. En todas las organizaciones existen problemas que tienen que resolver, para el logro de sus objetivos, por lo que, si no se tiene conciencia de esto, no se puede tener un panorama lo suficientemente amplio para poder entender que las decisiones que se tomen en un departamento están interrelacionadas con otro. Es por ello que las competencias directivas aplicadas en la organización juegan un papel fundamental para la toma de decisiones, las interrelaciones en los sistemas y en el todo de la organización. En la Figura 1, se plantean las características de los sistemas que son las siguientes:

**Figura 1. Características de los sistemas.**

Fuente: Elaboración propia con base en Torres (2013).

En la figura 1, podemos apreciar seis características de los sistemas los cuales son: jerarquía (un sistema está integrado por subsistemas de menor orden), entropía (tendencia hacia el caos), negentropía (tendencia al agotamiento), homeostasis (autorregulación), equifinalidad (el mismo estado final) y holismo (totalidad).

### Uso del término y modelos de competencia.

La formación de competencias directivas sufre, con escasas excepciones, de investigación adecuada, realizada con el necesario rigor metodológico y orientada a objetivos relevantes. (Rodríguez *et al.*, 1998). Y es que desde la segunda mitad del siglo xx, el uso del concepto “competencia”, concerniente a los procesos laborales y gerenciales, ha cobrado popularidad y un uso cada vez mayor no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea (Izaguirre *et al.*, 2009). Todo esto ha venido desencadenando que en ocasiones el concepto de competencias se use indistintamente para poder describir habilidades, o conocimientos, siendo que las competencias van más allá de estos términos. Para Vadillo (2008), las competencias crean el principal activo de los recursos humanos de una organización, y el nacimiento del tema de las competencias es comparada a una filosofía, ya que quienes poseen las com-

petencias son las personas, pero la obligación de las organizaciones es que los individuos se desempeñen de manera efectiva y que al mismo tiempo desarrollen sus competencias para poder desenvolverse de manera profesional de acuerdo con su perfil.

Debido a que las competencias se han visto en la actualidad como una necesidad y no como una simple habilidad que deben de poseer los directores generales, es que se ha prestado mayor atención en este aspecto y se han construido diversos modelos en torno a las Competencias Directivas como el *Modelo Genérico de Competencias Gerenciales* de Richard Boyatzis (1982), Competencias Genéricas de McBer (2000), El Modelo Aceberg de las competencias (Spencer & Spencer, 1993), Modelo de Bunk (Bunk, 1994), Modelo de Pereda y Berrocal (1999), entre otros.

Díaz y Márquez (2007), comentan que en el modelo de competencias es importante entender que la formación y desarrollo parte del propio recurso humano quien se encuentra en contacto con el responsable del proceso ante la organización.

Todo esto con el propósito de comprender mejor cuales son las competencias que requieren los directores generales, ya que éstos son lo que toman las decisiones más estratégicas y esenciales para la supervivencia y el éxito de una organización, y para ello se debe de entender que es lo que poseen y la importancia de poder y desarrollar estas competencias. Las competencias Cardinales son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Mientras que Competencias específicas son para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, adicionalmente, con un corte horizontal y funciones; las competencias específicas son en donde entran las competencias directivas (Alles, 2008).

La gestión por competencias forma una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación involucra cambios profundos en la forma de visualizar el desempeño. Pone especial cuidado en señalar qué

conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado (Restrepo *et al.*, 2008).

### Funciones principales del Director

González (2015), refiere que existen tres funciones principales del Director y estas son: estrategia, constructor de la organización y operador. Ser estrategia es ser creador de una visión de los que sería su empresa y como lograrlo. Constructor de la organización es desarrollar las capacidades organizacionales para crear e implementar esta visión; y ser operador es asegurar que se realicen las acciones necesarias para conseguir los objetivos planteados.

Drucker (citado por Stein, 1999) propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: “*fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas*” (p. 178-179). Las operaciones básicas y las competencias, así como las habilidades forman parte de un todo que los directivos deben conocer para poder realizar de manera eficiente su trabajo y al mismo tiempo aportar al sistema en la organización.

### Clasificación de las Competencias Directivas

Para entender mejor las competencias Directivas, Entrepreneur (2014), realiza una clasificación de las competencias que todo líder debe desarrollar.

- Las competencias estratégicas son la capacidad del directivo para generar alianzas y acuerdos externos, permiten generar estrategias que promueven el crecimiento de la empresa, estas competencias pueden ser: la habilidad de negociación, gestión de recursos humanos y capacidad organizativa.
- Las competencias intratégicas hacen referencia a las relaciones y actitudes al interior de la empresa, dependen de la capacidad

ejecutiva y del liderazgo del directivo como: el trabajo en equipo, la empatía, comunicación, el compromiso de los empleados.

- Las competencias de eficacia personal son hábitos que proporcionan a una persona tener una relación eficaz con su entorno como: la creatividad, autonomía, la credibilidad, el autoconocimiento, y la concentración (Entrepreneur, 2014).

La Figura 2, representa un engrane de competencias directivas, esto representa la acción conjunta en la aplicación de estas dentro de la organización para obtener los objetivos que se pretenden conseguir, actuando de manera conjunta y teniendo relación unas con otras.

Figura 2. Engranajes de competencias



Fuentes: Elaboración propia con base en Entrepreneur (2014).

Por otra parte, las competencias duras comprometen conocimientos de especialización y las competencias blandas habilidades relacionadas con capacidades comportamentales y elementos socio-afectivos (Olivares, 2007).

En la figura 3, se aprecia la relación entre las competencias blandas y duras, esto debido a que no podemos separar la parte especializada de una persona de su comportamiento y lo social-afectivos, ya que el ser humano es complejo y encierra un cúmulo de partes que lo hacen ser.

En cuanto a los modelos, uno de los más conocidos es el de Spencer y Spencer (1993), que crearon un modelo de competencias del Iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la

**Figura 3. Competencias blandas y duras.**

Fuente: Elaboración propia con información de Olivares (2007).

superficie, y en la parte inferior del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. Aunque las dos partes de estos modelos son interesantes, la parte inferior juega un papel fundamental para orientar a las organizaciones y tomar decisiones dentro de las mismas que afectan y repercuten en el ambiente (Díaz & Márquez, 2007).

## Discusión

El tema de competencias ha venido cobrando fuerza en las últimas décadas pretendiendo hacer posible la unión entre la estrategia de la empresa y la gestión del capital humano (Brunet & Enguita, 2003). Pero las competencias directivas van más allá de un tópico aislado, ya que desde la perspectiva sistémica forman parte de la organización mientras el director funja como parte de la estructura organizacional. Las competencias son indispensables en las organizaciones, sin competencias no se podría generar todo el trabajo que se desarrolla, sin personas no se puede generar la parte productiva de las organizaciones, pero no solamente en niveles tácticos sino en los niveles estratégicos también se requieren competencias específicas que son las competencias directivas. Estas le van a permitir a los directores poder desarrollar sus funciones de manera más óptima, eficaz y eficientemente.

Las competencias no son algo nuevo, pero en la última década han tenido mayor relevancia debido a los estudios realizados y al análisis de una importancia en los resultados satisfactorios.

Las clasificaciones nos permiten poder visualizar de manera más profunda que competencias existen, cuales debemos de fomentar y como se interrelacionan unas con otras, mientras que el estudio de los sistemas nos permite entender la complejidad de las organizaciones inmersas en problemas, tendientes al caos y en donde el error en algún departamento dentro de la empresa afecta a todo el sistema en general, por lo que la combinación aislada de competencias no da un panorama adecuado, es por ello que el enfoque sistémico debe de estar presente. Las organizaciones son sistemas abiertos, están relacionados con otros sistemas y además hay un intercambio de entradas y salidas de la misma empresa, los proveedores, sus clientes, la sociedad en general, las instituciones gubernamentales, entre otros sistemas, por lo que su actuar es de vital importancia no sólo para el mismo ente económico-social sino para todo el entorno que rodea a la empresa. Los directivos de cualquier organización deben de estar conscientes de que los sistemas necesitan de otros entes y que forman parte de un sistema aún mayor, por lo que contribuyen a la sociedad en sí, generando fuentes de trabajo como de manera indirecta. Las decisiones de cualquier empresa afectan a la sociedad en general, y dependiendo de la magnitud de influencia es el daño que podría ocasionar, ya que no es lo mismo que una empresa pequeña quiebre a que una compañía transnacional decida cerrar la empresa y trasladarse a otro país. Los sistemas son importantes y la comprensión de la teoría es parte fundamental para poder vislumbrar los fenómenos que se están viviendo en la actualidad.

## Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, casos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia? *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 16, 21-43.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 247-258.
- Brunet, I. & Enguita, M. (2003). *Flexibilidad y formación: una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria
- Bunk, G. (1994). Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany. *Vocational Training European Journal*, 1, 8-14.
- Díaz, J. & Márquez, J; (2007). Formación por competencias para los programas directores. *Investigación y Postgrado*, 22, 239-260.
- Entrepreneur (2014). 3 competencias del directivo. Consultado en: <https://www.entrepreneur.com/article/266873>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- González, C. (2015). *El quehacer del director: reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*. México: Océano.
- Izaguirre, R., Ramírez, H., Pérez, P., Estrada, E., Brizuela, E., & Pérez, E. (2009). Las competencias directivas: Una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección en salud. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*. 0(8), 1-20.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC.
- López, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- McBer, H. (2000). Research into Teacher Effectiveness. A Model of Teacher Effectiveness. Disponible en: <http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/media/formgest/.pdf>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Martínez, L. & Puga, J. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24, 87-103.
- Olivares, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21, 137-148.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Restrepo de O, L. S., Ladino, A. M. & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 39, 286-291.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, F., Alcover, C. & Rodríguez, F. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 189-193.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stein, G. (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. España: Gestión 2000.
- Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vadillo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC.