



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La legitimidad de las prácticas de recursos humanos:
Caso de estudio en Yucatán, México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

Luis Hernán Orellana Santibáñez

Tutor principal:

Doctora Rebeca Nadia de Gortari Rabiela
Instituto de investigaciones sociales

Miembros del Comité Tutor:

Doctor Ricardo Alfredo Varela Juárez
Facultad de Contaduría y Administración

Doctor Abdolreza Rashnavady Nodjomi
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, diciembre de 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1. Hacia una Administración Estratégica de los Recursos Humanos.....	13
1.1 Los recursos humanos y la estrategia.....	16
1.2 Perspectivas teóricas en la administración estratégica de los recursos humanos	22
1.3 Las prácticas de recursos humanos y su alineación estratégica	32
Capítulo 2. La Legitimidad en las Organizaciones	44
2.1 La legitimidad como fenómeno social	45
2.1.1 Enfoques de la legitimidad en el comportamiento administrativo	50
2.2 La legitimidad como percepción.....	53
2.3 El valor de la legitimidad organizacional	57
2.4 Las tipologías de la legitimidad a nivel organizacional.....	58
2.4.1 La legitimidad del tipo pragmática.....	60
2.4.2 La legitimidad del tipo moral	61
2.4.3 La legitimidad de tipo cognitiva.....	62
2.5 La legitimidad en la administración estratégica de los recursos humanos...	63
Capítulo 3. Caracterización del sector de educación superior privada en México.	78
3.1 La educación superior privada en México.....	80
3.2 El crecimiento y expansión de la educación superior privada en México.....	82
3.3 La calidad educativa y las IES privadas en México.....	87
3.4 Caracterización del sector de educación superior en Mérida, Yucatán.....	95
3.5 Caracterización de la Universidad Modelo.....	107
3.5.1 Orígenes y filosofía de la Universidad Modelo.....	108
3.5.2 Etapas de la Universidad Modelo	110

3.5.3 La Universidad Modelo y su administración de recursos humanos	115
Capítulo 4. Marco Metodológico de la Investigación de Campo.....	133
4.1 Objetivo, pregunta e hipótesis de investigación	135
4.2 Variables de investigación y unidad de análisis	136
4.3 Enfoque y Método de investigación	140
4.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	142
4.4.1 Cuestionario autoadministrado	144
4.4.2 Guía de entrevista estructurada con preguntas de tipo abiertas.....	146
4.5 Unidad de análisis, muestra y muestreo de participantes	148
4.6 Aplicación de la prueba piloto	151
4.6.1 Prueba piloto: Aplicación de cuestionarios	151
4.6.2 Prueba piloto: Aplicación de entrevistas en profundidad	152
4.7 Validez y confiabilidad del cuestionario.....	153
4.7.1 Validez factorial.....	153
4.7.2 Análisis de fiabilidad	156
Capítulo 5. Resultados de la Investigación de Campo	159
5.1 Aplicación final de Instrumentos.....	159
5.1.1 Aplicación de cuestionarios estructurados.....	159
5.1.2 Aplicación de entrevistas estructuradas.....	160
5.2 Presentación de resultados de la investigación de campo.....	164
5.2.1 Percepción del contexto organizacional en la Universidad Modelo	164
5.2.2 Las Prácticas de RRHH en la Universidad Modelo.....	176
5.3 Discusión de los resultados de la investigación de campo	228
5.3.1 Hallazgos provenientes del contexto organizacional	228
5.3.2 Hallazgos provenientes de las prácticas de RRHH.....	233

Conclusiones de la Investigación	242
Referencias	248
Anexos	265

Introducción

En un escenario que cambia rápidamente, contar con una administración efectiva de los recursos humanos orientada a reconocer y atender los intereses de los miembros que son parte de su contexto organizacional, se convierte en un elemento esencial para las organizaciones que buscan alcanzar ventajas y ser competitivas en el mercado. Por lo tanto, se vuelve necesario la adopción de prácticas organizacionales dirigidas a optimizar las condiciones internas de los empleados, y de este modo poder asegurar el compromiso de éstos con los comportamientos requeridos por la organización para alcanzar los objetivos que se persiguen.

Administrar bajo una perspectiva de tipo estratégica para recursos humanos implica la búsqueda continua de la alineación de las prácticas que son adoptadas para administrar el trabajo de los colaboradores con respecto a los objetivos estratégicos que persigue la organización, a fin de velar en todo momento por la coherencia y consistencia de dichas prácticas con respecto a la estrategia y el contexto organizacional interno.

De este modo, adentrarse y conocer en qué medida las prácticas de recursos humanos se encuentran alineadas se vuelve un aspecto de valor importante para darle continuidad y permanencia a las organizaciones en el tiempo.

Como disciplina, la administración estratégica de los recursos humanos en las primeras dos décadas de este siglo ha alcanzado una significativa y notoria difusión. Hoy es posible constatar el rol estratégico de los recursos humanos a partir de los primeros postulados teóricos propuestos en la década de los años 80; los cuales anunciaban, justamente, el paso de la administración tradicional de recursos humanos a una administración estratégica (Delery & Doty, 1996).

La contribución realizada por los primeros postulados estratégicos que soportaron las perspectivas universalistas de los recursos humanos, permitieron poner en el centro de la discusión la importancia de la administración de los recursos humanos para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales (Delery & Doty, 1996; Kaufman, 2015).

Asimismo, nuevas perspectivas estratégicas para los recursos humanos han surgido recientemente, entre ellas, la de tipo contextual, que integran y consolidan la visión sistémica que promueve la coherencia y consistencia de la perspectiva contingente y que además permiten cubrir en dicha alineación los intereses de aquellos miembros del contexto organizativo que son determinantes para el crecimiento y subsistencia de la organización a largo plazo, entre ellos, los colaboradores.

Así, bajo esta perspectiva estratégica para los RRHH se propone ir más allá de los resultados económicos y se promueve una administración de recursos humanos que incluya intereses, motivaciones y expectativas provenientes de su entorno, los cuales debidamente integrados y alineados den origen a un estado de ajuste permanente de los recursos humanos de una empresa y determinen, en gran medida su éxito (Bermúdez, 2014; Rodríguez, 2017).

Las empresas que asumen una administración estratégica de los recursos humanos son aquellas que pasan del discurso a la práctica; es decir, más que declaraciones de buenas intenciones se sustentan en acciones concretas destinadas a la alineación que exige la relación entre recursos humanos y la estrategia organizacional. Para hacer tangible tal propósito, la forma en la que se administra la función de recursos humanos debe plasmarse en las prácticas que se adoptan, mismas que a su vez soporten las conductas o comportamientos que son requeridos por la organización con fines estratégicos y que determinan cómo atraer, desarrollar y retener al personal para motivarlo y comprometerlo con la organización (Rodríguez, 2017).

A pesar de los aportes en las perspectivas teóricas de la administración estratégica de los recursos humanos, es posible constatar brechas entre este avance teórico y la realidad contrastante que se vive en muchas de las empresas contemporáneas, las cuales ante las presiones de tipo financiero, terminan operando bajo lógicas a corto plazo, poniendo en duda su compromiso con los valores corporativos que declaran; lo que por consecuencia afecta la relación con los intereses de sus colaboradores.

Esto último, pone en entredicho la contribución que se puede esperar de la administración de los recursos humanos en los ambientes laborales y ofrece razones para entender los bajos niveles de aceptación que en la actualidad tiene esta función administrativa al interior de las organizaciones. Bajo esta realidad, emerge como un elemento necesario para el crecimiento y subsistencia de una organización, considerar los intereses de los empleados con el fin de alinear a estos con la estrategia y ganar en ello legitimidad.

Por otro lado, aunando a lo señalado la legitimidad como fenómeno de carácter social, da cuenta de la aceptación y/o deseabilidad que alcanzan las acciones de una determinada entidad conforme a las dinámicas que establece ésta con los diferentes actores sociales de su entorno, bajo un marco institucionalizado de normas, valores y creencias comunes que regulan tales interacciones, incidiendo en la percepción que los actores sociales poseen de dichas acciones conforme al marco normativo existente.

Las organizaciones en la actualidad viven en un entorno de permanente turbulencia y dinamismo, revisan constantemente sus estrategias y realizan los ajustes necesarios que les permiten adaptarse rápidamente y evitar poner en riesgo sus ventajas competitivas. Así, las prácticas de recursos humanos constituyen acciones planificadas que hacen operativa la estrategia de recursos humanos en

una organización, y que en consecuencia requieren alinearse permanentemente ante las necesidades del contexto.

En estas dinámicas de cambio que afectan a las organizaciones, no quedan exentas las instituciones privadas de educación superior, sobre todo porque éstas representan un sector donde hoy prevalecen prácticas empresariales altamente competitivas por la presencia de actores privados que tratan de resolver las necesidades de un mercado donde conviven al mismo tiempo distintos oferentes y demandantes cada vez más exigentes, lo que termina por configurar un mercado competitivo en este sector económico a nivel nacional.

De acuerdo con el estado de la cuestión y la problemática de la presente investigación, se plantea evidenciar la brecha que se ha generado entre el notorio avance de la administración tradicional a la administración estratégica de los recursos humanos (Schuler & Jackson, 2014), mientras se siguen presentando múltiples desajustes que afectan las esferas laborales en las organizaciones que ponen en duda la capacidad de alineación de la administración de los recursos humanos con la estrategia de una organización, afectando con ello la aceptación y deseabilidad en sus acciones entre los distintos grupos de colaboradores, y en consecuencia dañando su legitimidad como una entidad formal dentro de la organización.

El objeto de esta investigación fue la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos dirigidas a influir en el desempeño y el compromiso de los empleados en una organización de educación superior privada, las cuales son adoptadas a nivel organizacional para administrar a los empleados que laboran en ella.

La investigación se centró en el análisis y descripción de los factores que están presentes en las prácticas de la función de recursos humanos, las cuales se vinculan con la percepción de legitimidad conforme a las tipologías pragmática,

moral y cognitiva propuestas por Suchman (1995) dentro de una determinada organización.

Para el caso de estudio, las prácticas de recursos humanos analizadas correspondieron a las prácticas aplicadas en la actualidad por la institución bajo estudio, por lo que la percepción de legitimidad de éstas se circunscribió a los intereses de los distintos empleados o colaboradores que forman parte del contexto organizacional de una universidad privada de educación superior en la ciudad de Mérida, Estado de Yucatán, México.

Así, al reconocer la importancia que adquieren los intereses de los empleados al interior de la organización, dada su condición de actores organizacionales y sociales, la administración de recursos humanos, en la que por cierto, se incluye la estrategia, las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización, se logrará avanzar en la alineación del sistema de recursos humanos con los objetivos estratégicos perseguidos, al tiempo que se resguardará la percepción de legitimidad que alcanza la función de recursos humanos ante los empleados de la organización, quienes representan actores sociales en interacción permanente con el contexto de la institución.

Las prácticas de recursos humanos destinadas a hacer operativa la estrategia de la administración del personal y de mejorar tanto el desempeño como el compromiso de los empleados, es una variable que determina en gran medida las experiencias que viven día a día los empleados al interior de una organización. Las prácticas de recursos humanos recogen las creencias, normas y valores, sean estos explícitos o no, que tiene una organización respecto a su visión de los recursos humanos y se plasman por tanto en la forma en que se atrae, mantiene, desarrolla y se retiene al personal.

El estudio de la legitimidad, dada su naturaleza compleja y condición subjetiva *per se*, integra a partir de la taxonomía de la legitimidad de Mark Suchman,

aquellos elementos de carácter pragmático, moral y cognitivo presentes en las prácticas de los recursos humanos. Cabe señalar que esta tipología de legitimidad ha permitido el estudio empírico de la legitimidad, como el realizado por Díez, Blanco y Prado (2010).

En cuanto a la estructura de la investigación, el primer capítulo contempló la revisión de los postulados acerca de la administración de recursos humanos a partir de las perspectivas teóricas universalistas de mediados de los años 80 del siglo XX y las que en la actualidad se complementan por las perspectivas teóricas más recientes, entre ellas la de tipo contingencial (Delery & Doty, 1996) y contextual emanada de las propuestas de Brewster (1993), que fueron recogidas y desarrolladas, entre otros, por Bermúdez (2014) y Rodríguez (2017).

En el segundo capítulo se revisó la legitimidad como fenómeno de estudio y sus alcances a nivel organizacional a partir de los postulados de Meyer & Rowan (1977), que revelaron a la legitimidad como un aspecto fundamental para la subsistencia de las organizaciones y como un fenómeno de carácter perceptivo y posible de tipificar a nivel pragmático, moral y cognitivo de acuerdo con Suchman (1995).

En el capítulo tercero, se caracterizó al sector de la educación superior privada en México y a partir de consideraciones históricas que dan cuenta de su evolución a partir de los años 90 del siglo pasado; se explicó el crecimiento explosivo de instituciones privadas destinadas a absorber la oferta no cubierta por parte de las instituciones públicas.

Siguiendo con la metodología de estudio de caso, se eligió una institución privada de educación superior que opera en el Estado de Yucatán. Su elección obedeció a que nació como universidad a finales de la década de los años 90 del siglo pasado, aunque, se trata de una institución educativa que cuenta con más de

112 años de tradición en la zona, que la convierten en uno de los referentes más exitosos de la educación privada en el Estado de Yucatán.

Esta Universidad como organización nace en el periodo en el que se crearon otras instituciones universitarias privadas destinadas a absorber la demanda por educación superior de estudiantes en todo el país y particularmente en la zona metropolitana de Mérida; lo que se asocia las políticas de restricción en la cobertura en materia de educación pública lo cual terminó impulsando el ingreso masivo de los actores privados al sector de educación superior.

Hoy con más de 25 años, y una matrícula equivalente al 8% del total de alumnos del sistema privado de educación superior del estado de Yucatán, así como con una amplia oferta de programas de licenciaturas y posgrado en sus 7 escuelas, la Universidad Modelo de Mérida se le reconoce como uno de los principales actores privados en el estado.

Es una Universidad privada que ha sabido mezclar la tradición y la modernidad. Reconocida por el compromiso mostrado durante más de dos décadas por brindar acceso a una educación de calidad marcada por el humanismo y sus ideales laicos, la Universidad Modelo se ha convertido en una institución referente en el sureste del país.

En el capítulo cuatro, se presentó el marco metodológico con el que se llevó a cabo la investigación de campo; se incluyen aquellos aspectos metodológicos para el diseño del estudio conforme a la temporalidad y la espacialidad requerida y se aborda el fenómeno en cuestión bajo la modalidad de estudio de caso.

Cabe señalar, que la metodología seguida en la investigación de campo fue mixta, o sea, cualitativa y cuantitativa, y fue estructurada tomando en consideración el alcance descriptivo de la misma. Para ello, fue necesario adoptar las técnicas e

instrumentos que garantizaron una debida recolección de datos para su posterior etapa de análisis y presentación de los resultados.

En la investigación de campo, se dio cuenta de la aplicación de los instrumentos diseñados y aplicados a los distintos grupos de colaboradores que trabajan para la Universidad Modelo; y en los instrumentos se recogió la percepción de legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos en la opinión de los participantes, al tiempo que se pudo integrar y diferenciar los aspectos compartidos entre los distintos grupos de participantes del estudio que ofrecieron consideraciones significativas para mejorar la alineación de la administración de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

Finalmente, en el capítulo quinto se expusieron los resultados del estudio de las percepciones de los participantes acerca de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos en la Universidad Modelo. Los resultados se presentaron por separado en aquellas consideraciones emanadas de los factores identificados durante el trabajo de campo y que, de acuerdo con elementos de tipo pragmático, moral y cognitivo, han ayudado a describir la legitimidad alcanzada por las prácticas de recursos humanos y con ello se responden a la pregunta de investigación y contrastar la hipótesis de trabajo. Asimismo, se ofreció en este capítulo una serie de hallazgos que permiten abrir el debate en torno a los resultados obtenidos de acuerdo con la realidad contextual de la institución estudiada.

Capítulo 1. Hacia una Administración Estratégica de los Recursos Humanos

Decir que las organizaciones contemporáneas viven inmersas en entornos altamente competitivos y en constante cambio producto de externalidades económicas, políticas, sociales y tecnológicas, es una sentencia recurrente en múltiples publicaciones, ya sean de carácter científico o no. Su aparición habitual resulta de gran valor para entender las dinámicas que se establecen en las organizaciones actuales, ante la permanente necesidad de adaptación y cambio para su sobrevivencia.

Para Gonzales-Miranda (2013) vivimos en una sociedad compuesta por organizaciones, donde la interdependencia entre los individuos y éstas es fundamental para alcanzar los objetivos que ambos persiguen, por lo tanto, cualquier esfuerzo por entender mejor a las organizaciones y sus dinámicas de funcionamiento nos beneficia para sobrevivir de manera integral a ellas y a nosotros.

Los recursos humanos (RRHH) como función dentro del quehacer organizacional deben, en todo momento, adaptarse a los objetivos que imponen los retos existentes y emergentes que provienen de su entorno (Dolan, Valle, Jackson y Shuler, 2007), pero ciertamente esta necesidad de adaptación para Rodríguez (1999) implica estar ajustando permanentemente los elementos que establece la administración de RRHH, entre ellos, el conjunto de prácticas específicas que dan vida a las filosofías y las políticas que dirigen y restringen el quehacer de las personas en una organización.

De esta forma, se espera que el sistema de administración de RRHH que conforman la estrategia, las políticas y sus prácticas se alineen, y tal como señala el mismo Rodríguez (1999) “en una situación ideal estos componentes formen un sistema que atrae, desarrolla, motiva y retiene a los empleados que aseguran el funcionamiento efectivo y en consecuencia, la supervivencia de la organización y sus miembros” (p. 103).

Sin embargo, la realidad es contrastante en ocasiones y ante escenarios de crisis o incertidumbre externa, las organizaciones optan por medidas que contrariamente terminan por descapitalizar el talento humano del que disponen y, en consecuencia, afectan los niveles de motivación y compromiso de los empleados. En esta misma línea, estudios como los realizados por Rubio y Sánchez (2011) en 270 organizaciones muestran como las políticas y prácticas para atraer, capacitar y retribuir al personal evidencian una rigidez tal que pone en entredicho la capacidad de flexibilidad que se espera de la función de recursos humanos para armonizar los intereses tanto de los empleados como de la organización.

Asimismo, este llamado a efectuar desde los recursos humanos un ajuste permanente entre las necesidades internas y la realidad que ofrece el contexto, representa un elemento distintivo en el rol que se espera de quienes tienen la responsabilidad de la administración de los RRHH con un enfoque estratégico. A este respecto, Michael Armstrong (2006) resalta la importancia de que la función de RRHH no solo diseñe y desarrolle un sistema de administración de recursos humanos (estrategia, políticas y prácticas), sino que además, oriente este sistema hacia la creación de un entorno que permita a las personas hacer el mejor uso de sus capacidades al tiempo de desarrollar su potencial, a fin de beneficiar no solo a la organización sino a ellos mismos (Armstrong, 2006).

A modo de síntesis en la Tabla 1 se puede encontrar algunos de los principales roles que se espera asuma la función de RRHH y que han sido planteados por destacados autores en la disciplina según la obra compilatoria de Armstrong (2006).

Tabla 1 Roles de la función de recursos humanos

Consideraciones de la función de RRHH	Autor
La función de RR.HH. proporciona el asesoramiento y los servicios que permiten a las organizaciones hacer las cosas a través de las personas.	Armstrong (2006)

La función de RR.HH. no debe ser definida por lo que hace sino por lo que entrega a la organización.	Ulrich (1998)
La función de RR.HH. juega un importante papel en la implementación del enfoque estratégico de la organización.	Purcell (2001)
La función de RR.HH. tiene un importante rol en el cambio, facilitando y administrando el mismo mediante la integración entre las políticas de recursos humanos con sus estrategias y el proceso de cambio estratégico en sí.	Johnson y Scholes (1997)
La función de RR.HH. no es una ocupación única y homogénea, sino que implica una variedad de roles y actividades que difieren de una organización a otra y de un nivel a otro en la misma organización.	Sisson (1995)
La función de RR.HH. podría considerarse como una función camaleónica debido a la diversidad de prácticas que adopta como consecuencia de variables contextuales.	Hope-Hailey et al (1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de Armstrong (2006).

Para Sisson (2005) la administración de los recursos humanos debe reconocer que las características organizacionales son afectadas por el entorno que las envuelve, pudiendo beneficiar o perjudicar el quehacer de la función de RRHH y sus respectivas actividades.

Desde esta mirada más contemporánea es posible establecer que la función de RRHH en las organizaciones debe tomar en consideración aquellos elementos determinantes presentes en su contexto, los cuales terminan afectando su efectividad como función. A este respecto, (Chiavenato, 2011) destaca que la administración de los RRHH actual debe responder tanto a las contingencias como a los aspectos situacionales que rodean a la organización, entre ellas, el tipo de negocio en el que participa, la cultura imperante, la estructura organizacional adoptada y el contexto ambiental que la contiene, entre otros.

En línea con lo anterior, los enfoques estratégicos actuales para los recursos humanos, promueven la necesidad de extender aún más allá las fronteras o límites que circunscriben el quehacer de la función de RRHH dentro de las organizaciones, reconociendo la importancia de los distintos grupos de interés internos y externos a la organización, los cuales presionan y condicionan, al tiempo que son

condicionados por las organizaciones a través de las prácticas organizativas que estas adoptan (Bermúdez, 2014).

Cabe aclarar que en el caso de los grupos de interés, éstos representan tal como señala Chiavenato (2011) la evolución al concepto de socios del negocio utilizado para distinguir a aquellos miembros internos o externos a la organización con quienes la organización establece sus relaciones. Respecto a esto Jones & Wicks citado por Chiavenato (2011), identifican que “los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o recibir la influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto del desempeño de la empresa” (p. 17).

Finalmente, y antes de desarrollar en profundidad la perspectiva estratégica de la administración de los RRHH, es necesario repasar algunos elementos de su evolución como disciplina, que han dado forma a cambios en el quehacer de la función en la organización, mismos que se espera puedan ayudar a comprender mejor el fundamento detrás de aquellos cambios que explican no solo la transición entre una administración tradicional a una estratégica de RRHH ocurrida en las últimas décadas del siglo XX, sino que además ofrezcan antecedentes para entender el momento actual de RRHH y con ello adentrarse en la relación que se logra establecer en fenómenos sociales como la legitimidad organizacional.

1.1 Los recursos humanos y la estrategia

La administración tradicional de personal abarcó una gran parte del siglo XX. Para Chiavenato (2011) estas etapas más tradicionales de la administración de RRHH corresponden a las llamadas eras industriales, desde la clásica vivida entre el 1900 y 1950, la de la industrialización neoclásica comprendida entre los años 1950 y 1990 y la última, la de la información desde 1990 hasta nuestros días, la cual representa un importante parteaguas a nivel disciplinar debido a la identificación que logran los recursos humanos con la estrategia, dando origen a una administración estratégica de los recursos humanos (AERH).

Hasta antes de la vinculación de los recursos humanos con la estrategia, y de ser considerada su forma de constituirse y dirigirse en una fuente potencial de ventaja competitiva para las organizaciones (Puchol, 2007) la administración tradicional de RRHH representó una forma de tipo reaccionaria bajo un paradigma de la máquina sobre la persona, donde el sello estuvo más en la coacción y el excesivo control de quienes dirigieron los destinos de esta función, lo cual a su vez ha permitido entender el porque del surgimiento de los gremios y movimientos a nivel sindical como respuesta de los empleados a estas formas reactivas de gestión por parte de las empresas (Valle, 2004).

Ciertamente, la Revolución Industrial junto con sus grandes adelantos tecnológicos también terminaron estructurando un modelo empresarial industrializado donde los esquemas de trabajo estuvieron marcados por la alta mecanización y la progresiva diversificación en el uso intensivo de la mano de obra en los grandes centros industriales; donde la labor humana hizo más rentables y productivas a las organizaciones industriales de la época a cambio de una mecanización de las clases trabajadoras que “condujo a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción” (Werther y Davis, 2008, p. 36).

Bajo el clima de supremacía de la maquina por sobre las personas, se da la instrumentalización del trabajador, y ante la necesidad de contrarrestar los efectos de la formación de los sindicatos que demandaban mayor atención a sus condiciones como empleados en los centros industriales, comenzaron a surgir los primeros departamentos de bienestar (Werther et. al, 2008); mismos que fueron los antecesores directos de los primeros departamentos u oficinas de personal en las empresas hasta principios del siglo XX.

Situados en estas primeras décadas del siglo pasado, la incipiente función de recursos humanos responde principalmente a una orientación productiva centrada en una concepción del hombre como ser racional económico, por lo que

las acciones desde la función de recursos humanos con la dinámica operacional en las empresas van dirigidas más al control y al uso de estímulos para incentivar el rendimiento y regular el quehacer de los empleados al interior de las empresas (Valle, 2004).

Esta es una época donde el estudio de los recursos humanos como campo disciplinar prácticamente no existía y eran adoptados en el mejor de los casos los principios y fundamentos emanados principalmente desde las aportaciones provenientes de la administración científica clásica.

Ante la demanda por mejores condiciones laborales, la administración de los recursos humanos en las empresas, adopta una mirada paternalista dirigida a brindar prestaciones que atiendan el precario bienestar que experimentaba el trabajador en la mayor parte de los centros de trabajo industrial, que se combinaba con la tarea de encargarse de las funciones básicas destinadas a la adquisición, la capacitación y la mantención del personal, pero siempre bajo la irrestricta observancia de las necesidades del proceso productivo. De esta manera, se fueron poco a poco sentando las bases de una mayor especialización dentro del quehacer administrativo para quienes dirigían esta función en las empresas, pero siempre en un contexto donde priman el énfasis en las tareas, en la producción y no esencialmente en las personas (Barquero, 2006).

Así, la administración de los recursos humanos procuró en ese momento, resolver casi exclusivamente las necesidades de personal requeridos por el proceso productivo; y solo comienza a adquirir cierto nivel de notoriedad ante la presión por incentivar el desempeño del personal a un menor costo. Allanándose el terreno para propuestas provenientes de otras disciplinas, como la psicología industrial, que posteriormente pondrán de manifiesto la importancia de ir más allá del uso y abuso de los motivadores externos (premios y/ o castigos) para alcanzar una mayor productividad del trabajador (Barquero, 2006).

En este sentido, las aportaciones realizadas por Elton Mayo gracias a sus investigaciones efectuadas entre los años 1924 y 1939 (Valle, 2004) lograron superar en principio la mirada racionalista y mecanicista imperante de la primera parte del siglo pasado, al brindar una perspectiva orientada a concebir al hombre como un ser social y donde las relaciones que establece éste al interior de la organización son determinantes para garantizar su productividad; lo que dio origen a la llamada escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano en el trabajo (Barquero, 2006), dando como resultado un segundo gran momento en el estudio de los recursos humanos como disciplina que permitió ir ganando espacios para el reconocimiento de elementos más cualitativos y de carácter subjetivo en las relaciones que se establecen entre las organizaciones y el personal.

De acuerdo con lo anterior, pueden enmarcarse las contribuciones realizadas por teóricos humanistas provenientes de las ciencias del comportamiento como Maslow, Herzberg, McGregor quienes, con sus estudios acerca de las necesidades y las motivaciones humanas, dan forma a una concepción más allá del ser racional que complementan los postulados de Mayo (Puchol, 2007).

Para Correa (2013) esto dio origen a una concepción de las personas basada en el reconocimiento, qué hace el individuo con sus propias necesidades dentro del quehacer organizacional y cómo afectan éstas para siempre el rol de la función de recursos humanos.

Valle (2004) pone de relieve la aportación efectuada desde la perspectiva de las relaciones humanas y su implicación para los recursos humanos en cuanto a la necesidad de gestionar adecuadamente la relación que se establece entre las necesidades del empleado y su motivación en el trabajo, las cuales poseen una incidencia directa en el desempeño laboral y sus consecuencias en la efectividad organizacional. Asimismo, se destaca que este es un periodo teórico, posterior a la Segunda Guerra Mundial donde la función de recursos humanos se identificó como

burocrática en la administración de sus procesos internos, al mismo tiempo que se orientó tanto a las relaciones como a las condiciones laborales (Cristiani, 2016).

Ciertamente, a pesar de los esfuerzos por ir dándole forma a un enfoque más integral de la administración de los recursos humanos, la hegemonía de las visiones tradicionales y burocráticas sumadas a la ausencia de una mirada sistémica sobre todo en tareas rutinarias y desconectadas de los objetivos organizacionales, dio forma a un enfoque reactivo y sin vínculo estratégico, que perduró hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX (García de Hurtado y Leal, 2008).

Para Valle (2004) las consideraciones iniciales de gestionar tanto las necesidades de tipo social como las individuales del personal con miras en sus efectos sobre la productividad, solo logró quedar plasmada en el ejercicio de la administración de RRHH ya avanzada la década de los sesenta. Así, y desde un punto de vista histórico, es para finales de los años 70 y principios de los 80 cuando se reconoció el valor de las personas para el establecimiento y éxito de la estrategia (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Esta fue una etapa que trajo consigo un cambio en la relación establecida entre los responsables de la estrategia de la empresa y los encargados de la función de los recursos humanos, que dio paso a una etapa de adaptación y cambio en el enfoque para la función desde lo reactivo a lo proactivo; lo cual permite entender las distintas orientaciones que puede adoptar la relación entre la administración de los RRHH con la estrategia organizacional, como la del tipo adaptativa, interactiva y la de plena integración, Valle (2004).

Ese fue un periodo en que convivieron dos visiones: la micro función de recursos humanos, o sea, aquella centrada exclusivamente en los procesos de administrar entre ellos, selección, capacitación, retribución, que ciertamente carecen del sentido integrador y estratégico; y aquella de carácter macro de la función, donde el foco se dirige hacia la interrelación e interacción de las partes del

sistema de RRHH, incluidos los procesos administrados, lo cual da origen a la llamada administración estratégica de los RRHH (Cristiani, 2016). De esta forma, la función de recursos humanos asume una responsabilidad mayor con la estrategia y corresponde a ella el proveer las políticas y prácticas necesarias, integradas, conforme a los resultados que se espera obtener de ellas, que pueden o no ser exitosas para la organización (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

A modo de síntesis en la Tabla 2 se muestran los conceptos de la administración estratégica de los RRHH.

Tabla 2 Relación proactiva de la administración estratégica de RRHH.

Conceptualización	Autor/es	Consideraciones
Conjunto de procesos y actividades llevadas delante de manera conjunta por recursos humanos y gerentes de línea para solucionar problemas relacionados al negocio	Schuler y Walker (1990)	Reconocimiento de la responsabilidad dual entre RRHH y los gerentes de línea.
Proceso en el que se vinculan las prácticas de la FRH con las estrategias del negocio.	Ulrich y Lake (1991)	Reconocimiento de la necesidad de integrar las prácticas de RRHH con la estrategia.
Patrón de desarrollos y actividades planeadas de recursos humanos destinado a posibilitar que una organización alcance sus metas.	Wright y McMahan (1992)	Reconocimiento a la contribución de RRHH al cumplimiento de las metas.
Sistema organizacional diseñado para alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante las personas.	Snell, Yound y Wright (1996)	Reconocimiento de las personas como fuente de ventaja competitiva.
Relación establecida entre la estrategia corporativa, la gestión de recursos humanos y el desempeño.	Lepak y Shaw (2008)	Reconocimiento del RRHH para sustentar el desempeño.
El diseño e implementación de un conjunto consistente de prácticas que aseguren que el capital humano alcance los objetivos de la empresa.	Jackson y Schuler (1995)	Reconocimiento de la integración de las prácticas a nivel organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cristiani (2016)

Este cambio en la concepción de la función de los recursos humanos es para Bermúdez (2014), Martín, Romero y Sánchez (2004), Mejía (2008) y Schuler y Jackson (2011), la representación más evidente del paso de la administración tradicional de las personas a la administración estratégica de los recursos humanos. Esto es algo que para finales de los años 70 y comienzos de los 80, queda plasmado

en los estudios teóricos de la perspectiva teórica de tipo universalista, los cuales dan cuenta de la relación lineal entre las políticas y prácticas de recursos humanos con el desempeño organizacional, ofreciendo así una amplia evidencia que da cuenta de las llamadas “mejores prácticas de recursos humanos” y su efecto en la estrategia competitiva de las empresas; factor esencial en la evolución teórica que han alcanzado los recursos humanos como disciplina hasta nuestros días.

El vínculo entre los recursos humanos y la estrategia empresarial ciertamente parece haber alcanzado consenso tanto a nivel empresarial como académico. Sin embargo, esta estrecha relación da lugar también a la necesidad de realizar los ajustes continuos al sistema que conforman la estrategia, las políticas y las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial (Chiavenato, 2011).

1.2 Perspectivas teóricas en la administración estratégica de los recursos humanos

La administración estratégica de recursos humanos como disciplina, ha logrado dotarse de un cuerpo teórico que adolecía desde las propuestas que establecieron la relación entre la forma de administrar los recursos humanos a la vinculación con la estrategia hacia finales de los años 70 y principios de los 80 tal como fue señalado anteriormente. De las actuales perspectivas teóricas en materia disciplinar, la del tipo contextual representa una evolución de las primeras tres perspectivas estratégicas de recursos humanos, entre ellas, la universalista, configurativa y contingente.

Para la función de recursos humanos, los elementos del entorno que propone la perspectiva contextual son reconocidos desde los primeros enfoques universalistas de la administración de recursos humanos, esto dada la necesidad de circunscribir las prácticas de RRHH a un entorno específico, lo cual implicaba para la función de recursos humanos una revisión del contexto que las rodea (Delery & Doty, 1996). Sin embargo, esta es una perspectiva que más allá de las anteriores

miradas en materia de recursos humanos estratégicos vino a realzar las dinámicas existentes en el contexto organizacional, el cual se vuelve un aspecto determinante que afecta la contribución esperada para la administración de los RRHH. Bermúdez (2004) reafirma lo anterior y sostiene que esto conlleva a sumar un elemento nuevo en la comprensión de la eficiencia organizacional y, sobre todo, dentro de las responsabilidades que posee la función de recursos humanos.

Durante las primeras dos décadas de este siglo, el estudio de la administración estratégica de los recursos humanos (AERH) y su avance teórico ha venido acompañado de la aceptación de las primeras premisas básicas que subyacen a la administración estratégica de los recursos humanos en las organizaciones. Entre éstas: a) que la estrategia particular de las organizaciones requiere prácticas de recursos humanos diferentes en la medida que se adoptan estrategias alternativas; b) que las organizaciones tienen una mayor congruencia entre sus prácticas de RRHH y sus estrategias deberían disfrutar de un desempeño superior y; c) que las prácticas de RRHH pueden influir en resultados organizativos relevantes como la productividad y la rentabilidad (Delery & Doty, 1996).

Las premisas mencionadas han permitido vincular a los recursos humanos con los resultados organizacionales; un elemento central en las perspectivas teóricas que sustentan hasta ahora a la AERH. Por ejemplo, la perspectiva universalista se sustenta en que un determinado grupo de prácticas son capaces de producir la ventaja competitiva y ofrecer resultados acordes con el desempeño organizacional (Cristiani, 2016).

La falta de una identificación clara sobre aquellas prácticas que realmente pueden explicar los resultados es hasta nuestros días una crítica a esta perspectiva teórica universalista. A pesar de ello, esta es una teoría de enorme importancia para la administración de RRHH debido a que promueve el ajuste interno y la interacción entre las prácticas laborales existentes en la organización (Cristiani, 2016).

Autores como Delery & Doty (1996) señalan que: “los teóricos que adoptan una perspectiva universalista postulan que un mayor uso de prácticas laborales específicas siempre resultará en un mejor (o peor) desempeño organizacional” (p.806). Esto impulsó sumar prácticas de recursos humanos, sin importar su índole y pertinencia por parte de muchos responsables de la función de recursos humanos.

Asimismo, es posible distinguir entre las distintas perspectivas estratégicas de la administración de RRHH los enfoques contingente y configurativo; donde el primero de ellos reconoció ciertas dimensiones externas provenientes del entorno, entre ellas, los competidores, los clientes y la tecnología imperante y, el segundo enfoque, vinculado más a la existencia de grupos de prácticas adoptadas en recursos humanos consistentes entre los aspectos estructurales de la organización e incluso con otras unidades organizativas relacionadas. De esta forma, las prácticas de RRHH y su relación con los resultados organizacionales estarían mediadas por la principal de las variables contingentes existentes en la organización, esto es, la estrategia que se sigue dada su relación y dependencia con el entorno externo (Delery & Doty, 1996).

La propuesta teórica contingente sustentó la posibilidad de cambiar positivamente el desempeño de la organización desde los RRHH mediante el ajuste a sus prácticas de forma vertical, es decir, de adentro hacia a fuera a través de la estrategia. En lo anterior, cabe destacar que para Baird y Meshoulam (1988) citado por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake (2009) la noción de un ajuste de tipo contingente integra componentes tanto externos como internos por lo que los recursos humanos deben ser capaces de integrar las demandas y necesidades también internas para dar forma al ajuste de sus prácticas en un nivel estratégico.

En tanto, en lo que respecta a la teoría configuracional en la administración estratégica de los recursos humanos, ésta representó en sí misma, una respuesta a las críticas de quienes vieron en las anteriores perspectivas teóricas una gran simplificación de la compleja realidad organizacional (Cristiani, 2016). Según Martín,

Fernández y Gardey (2004) la perspectiva teórica configurativa representó un avance en el nivel de análisis al señalar que: “este nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles” (p. 34).

Esta mirada teórica centró sus estudios al interior de las organizaciones que pertenecen a un determinado grupo o conglomerado de empresas sobre las cuales la alta dirección tiene poder de decisión, dado que existiría una mayor posibilidad de intercambio en la adopción de prácticas entre las empresas.

Al igual que en el enfoque universalista, el mayor aprovechamiento de un modelo de tipo configuracional para la administración de recursos humanos se logra asegurando de manera sistémica el ajuste interno o la alineación horizontal entre las prácticas con las respectivas políticas y características internas de las organizaciones que forman parte de un grupo o conglomerado de empresas. Ciertamente se trata de argumentos más complejos que las dos perspectivas teóricas anteriores por razones que Delery & Doty (1996) explican a partir de tres consideraciones:

Primera, la teoría configuracional se basa en el principio holístico de investigación con el fin de identificar configuraciones o patrones de factores, en este caso, prácticas de recursos humanos, que se postulan para ser de máxima eficacia bajo una mirada sinérgica y no lineal. Segundo, esta es una propuesta que incorpora el supuesto de equifinalidad al postular que múltiples configuraciones de los factores relevantes presentes en las prácticas de recursos humanos que forman dicha configuración pueden resultar en un desempeño máximo; y en tercer lugar, supone que estas configuraciones son más bien tipos ideales y o construcciones teóricas más que fenómenos observables empíricamente.

En consecuencia, las configuraciones que se originan a partir de las prácticas de recursos humanos empleadas se establecen de forma consistente para maximizar el ajuste horizontal de éstas con el contexto organizacional, y luego se procede a vincular estas configuraciones a prácticas con la estrategia para maximizar el ajuste vertical, es decir, con el contexto externo.

A pesar de su valioso aporte en la evolución teórica estratégica para los recursos humanos, este es un enfoque que no ha logrado ser constatado empíricamente en cuanto a la superioridad de unas configuraciones sobre otras, por lo que se tornan más bien en tipos ideales y de difícil comprobación empírica. Asimismo, a las limitaciones indicadas, se suman las críticas de autores contextuales que ponen de manifiesto la importancia de buscar y comprobar la eficacia de ciertos grupos de prácticas, sean estas relacionadas con la atracción, desarrollo o retención del talento, o tomando en consideración los distintos contextos organizacionales (Cristiani, 2016).

Los estudios teóricos y empíricos disponibles en la obra de Armstrong (2006) así como el trabajo realizado por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake (2009) retrataron la evolución en el campo estratégico de la función de recursos humanos, a partir de los cuales hoy es posible constatar los postulados que soportan las primeras perspectivas teóricas de recursos humanos revisadas hasta ahora, entre ellas, la universalista, contingente y configurativa, y que esencialmente procuran evidenciar la vinculación entre la estrategia y la administración de los recursos humanos.

La importancia de la influencia del contexto, ante la abundante y extensa aceptación alcanzada por las concepciones e ideas provenientes principalmente desde Norteamérica hacia el resto del mundo en materia de recursos humanos, despertó el interés de teóricos europeos como Chris Brewster (1993) quien comenzó a cuestionarse acerca de la pertinencia de estas premisas estadounidenses sobre todo en contextos distintos como el caso europeo,

centrando su atención en las diferencias en los sistemas de gestión y las formas de gestionar a las personas en distintos países (Brewster, 1995).

En múltiples publicaciones vease Brewster & Bournois (1991), Brewster (1993), Brewster (1995), Brewster (2004), Vernon & Brewster (2013), Mayrhofer, Gooderham & Brewster, C. (2019), Chung, Brewster & Bozkurt (2020) donde este autor ha venido profundizando en la adopción de un modelo de recursos humanos de tipo contextual, mismo que resalta la necesidad de considerar determinantes del contexto de la organización que ejercen una influencia al grado de respaldar y/o limitar su búsqueda por darle validez práctica a las nociones reinantes a comienzos de los años 90 en cuanto a la administración de los RRHH en las organizaciones.

Así, Brewster (1993) puso el énfasis en ciertas condiciones y consideraciones propias de la realidad europea que dan cuenta de un nivel de autonomía de las organizaciones que es necesario atender.

Se puede observar en la Tabla 3 los principales aspectos que Brewster revela acerca del contexto en la administración estratégica de recursos humanos (AERH).

Tabla 3 Consideraciones del contexto en la AERH

Aspectos	Consideraciones del autor
Autonomía organizacional	Libertad para definir y prescribir estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos. Algunos condicionantes de la autonomía organizacional pueden ser los apoyos, subsidios y controles exigidos por el Estado.
Cultura y legislación	La necesidad de reconocer en las prácticas de recursos humanos las diferencias culturales de cada país.
Patrones de propiedad	El tipo de propiedad sobre las organizaciones ya sea estatal o privada que afectan a la administración de RRHH. La presión por beneficios a corto plazo, el incentivo a la competencia o al proteccionismo del mercado son manifestaciones de estos patrones contextuales.
Representación sindical	La forma de representación de los empleados ofrece restricciones a la autonomía organizacional. La fuerza con que es respaldada la sindicalización y la negociación colectiva por la legislación de cada país reflejará la magnitud de esta restricción. Algunos sostienen que el vínculo entre las prácticas de RRHH y el no sindicalismo en Norteamérica refleja evidentemente una estrategia antisindical y anti-negociación colectiva.

Participación de los trabajadores	Las instancias de participación de los empleados, sindicales o no, tanto en comités u otras instancias internas, dan cuenta de los grados de poder que pueden afectar el derecho de las gerencias para administrar unilateralmente la administración de los recursos humanos.
-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Brewster (1993).

El análisis de Brewster, por una parte, muestra que los puntos de vista estadounidenses sobre las buenas prácticas de administración de RRHH no toman en consideración las diferencias nacionales en el desempeño económico, al tiempo que plantea una importante reflexión en la que se basan los trabajos que han seguido a esta perspectiva teórica. Así, las concepciones actuales, entre ellas, las universalistas, contingentes y configurativas de la administración de recursos humanos son inadecuadas en ciertos contextos (Brewster, 1993). De esta forma, se pondría en entredicho establecer correlaciones entre las estrategias de recursos humanos con el éxito económico de las organizaciones al no incluir las restricciones del contexto puesto que: “los modelos de gestión de recursos humanos autónomos [visión principalmente norteamericana] ignoran factores [contextuales] importantes” (Brewster, 1993, p.771).

Así, esta es una perspectiva que ha implicado alejarse del carácter prescriptivo de los anteriores enfoques teóricos y en especial del determinismo propuesto por los autores norteamericanos. Respecto a esto Brewster señala:

Muchos de los escritores de la escuela de contingencia de la gestión de recursos humanos caen en una forma de determinismo estratégico en el que la tarea de la dirección no es esencialmente más que establecer el ajuste de la gestión de recursos humanos a un escenario dado, generalmente impulsado por una estrategia corporativa (p.774).

Si bien, en las perspectivas contingente y configuracional, se ha reconocido la necesidad de buscar la congruencia a un nivel horizontal entre las prácticas , también han promovido la alineación a nivel vertical de dichas prácticas de RRHH con respecto a la gestión estratégica de la organización. No obstante, no han

abordado con la misma importancia la necesidad de tener en cuenta el papel que tienen la cultura organizacional en dichos procesos de ajuste (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013).

El enfoque contextual complementa dicho ajuste al tener en cuenta la permanente interacción que se establece entre la organización y sus estrategias con las distintas prácticas de recursos humanos, las cuales se espera estén debidamente alineadas para lograr un ajuste basado en la interacción con el contexto sin caer en un afán prescriptivo dado que estas dinámicas de interacción que requieren ser alineadas son esencialmente parte de él.

Para Bermúdez (2014) esta es una perspectiva que incluye un cambio en el punto de vista que se sustenta principalmente en los trabajos de Brewster, quien al respecto señala:

Mientras que las perspectivas anteriores consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, el enfoque contextual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales (p.99).

En la misma línea autores como Martín, Romero y Sánchez (2004) señalan que “las estrategias dejan de explicarse sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, al incluirse también en el análisis su influencia sobre otros aspectos internos de la organización o sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan” (p. 35).

Respecto de la propuesta contextual los mismos Martín, Romero y Sánchez (2004) sostienen que ésta representa un llamado a expandir el concepto de dirección estratégica de los recursos humanos y con ello procurar ofrecer una explicación mayor y no prescriptiva a la compleja y verídica realidad organizativa.

Por tanto, la mirada del modelo contextual buscaría describir el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, al mismo tiempo que integra en el macro y micro sistema social que envuelve a la organización.

Las consecuencias para la administración de los recursos humanos de la perspectiva contextual incluye la necesidad de incluir el entorno interno y externo en los modelos explicativos que usa la administración de RRHH, es decir, que la tarea administrativa deja de ser una responsabilidad exclusiva de sus especialistas y se extiende al resto de los directores y gerentes de línea, integrándose al entorno social con el que interaccionan los cuadros directivos.

Para Tyson (2011) la perspectiva contextual comporta una gran cantidad de agentes, tanto internos como externos, que influyen y/o se ven influidos por las políticas de recursos humanos en la formulación e implantación de las estrategias sociales. Esto para Brewster (1995) implica alcanzar la alineación con los intereses de los distintos agentes involucrados con el contexto, dado que la inclusión de estos intereses se vuelve un requisito indispensable para que la posición de la organización pueda mantenerse a largo plazo.

Elevar al contexto como un elemento determinante para la administración de recursos humanos es también en gran medida para autores como Mayrhofer, Gooderham & Brewster (2019) una prerrogativa teórica y metodológica que hace falta internalizar e incluir en las investigaciones acerca de la administración de los recursos humanos.

En la medida en que se excluye al contexto se termina acrecentando la distancia entre investigadores y los profesionales de RRHH, dado que los primeros pierden de vista los elementos contextuales y caen en recomendaciones prescriptivas y o deterministas dentro de su quehacer, cuando es evidente la necesidad que tienen los profesionales de RRHH de satisfacer una serie de intereses de actores internos y externos que no siempre son compatibles entre ellos,

pero que representan el tipo de experiencias cotidianas que deben enfrentar bajo un determinado contexto (Mayrhofer, Gooderham & Brewster, 2019).

Lo anterior no necesariamente representa una debilidad metodológica actual, sino más bien una antigua demanda que no ha sido debidamente recogida por completo. Ya en los años 90 Jackson & Schuler (1995) identificaron al contexto como un campo emergente. A ese respecto señalaban que:

Para comprender la gestión de recursos humanos en contexto, debemos considerar cómo estos tres componentes de la gestión de recursos humanos [(1) las prácticas específicas de RRHH como reclutamiento, selección y evaluación; (2) las políticas formales de RRHH; y (3) las filosofías generales de RRHH, que especifican los valores que informan las políticas y prácticas de una organización] se ven afectados por los entornos internos y externos de las organizaciones (p.238).

De este modo, ésta última de las perspectivas estratégicas de recursos humanos simboliza asumir que el efecto de la administración de recursos humanos en el desempeño de la empresa es algo que también está limitado por el contexto en el que se desenvuelve la misma. Por ello, las actuales miradas que dan fuerza a la importancia del contexto van dirigidas a evitar asumir que las cosas, incluidos los resultados esperados, van a funcionar de la misma manera en diferentes contextos.

En este sentido Mayrhofer, Gooderham & Brewste (2019) aclararon como las diferencias entre países ofrecen ciertos determinantes contextuales que terminan muchas veces por restringir o amplificar el papel de la autonomía gerencial. Asimismo, otros autores como Jackson & Schuler (1995) han impulsado tomar en consideración al contexto en la administración de los recursos humanos con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional.

Esto conlleva a la necesidad de integrar el contexto como una dimensión que debe ser tomada en cuenta como parte de la administración estratégica de los RRHH en una organización, sobre todo dada la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos y en permanente interacción, que buscan como entidades sociales la aprobación de sus actuaciones en sus respectivos entornos construidos socialmente.

Por último, institucionalistas como Meyer, Rowan y Zucker citados por autoras como Jackson & Schuler (1995) permiten develar el hecho de que las organizaciones se conforman para ganar aceptación y legitimidad de su contexto, por lo que la institucionalización en la organización surge tanto de las estructuras y los procesos formales existentes como de las dinámicas grupales y organizativas informales o emergentes al interior de éstas. En este sentido, las prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como esenciales en el proceso de ganar aceptación, deseabilidad y apropiabilidad, ya que éstas dan cuenta no solo de la estructura existente, sino determinan en gran medida las dinámicas en las relaciones entre los miembros existentes al interior de una organización.

1.3 Las prácticas de recursos humanos y su alineación estratégica

La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar o implementar sistemas de recursos humanos, es decir, estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas (Dessler, 2009).

El proceso estratégico que sigue recursos humanos no difiere del que se utiliza en la dirección estratégica general, del cual se distinguen dos etapas, la que conduce a la formulación de la estrategia y la que incorpora la implantación de ésta (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007). Para Valle (2004) tras la formulación de los objetivos corporativos o de negocios, la organización debe también seleccionar qué

estrategia seguirá en el ámbito social, es decir, qué orientación debe dar a la administración de sus recursos humanos, lo cual se traducirá en la forma en que la organización, seleccionará, compensará, dará formación, entre otras, a sus colaboradores.

Cabe señalar que la participación de recursos humanos en la formulación de la estrategia implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas, así como sus debilidades internas (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)

De esta manera, una vez que se ha cubierto la primera etapa del análisis estratégico, surge el planteamiento de cómo aplicar la estrategia seleccionada, y con ello el enfoque más operacional de la gestión de los recursos humanos, en donde emergen las prácticas como medio para la implantación estratégica. En este mismo sentido, Dessler (2009) nos aclara que el concepto estrategias en recursos humanos se refiere a las medidas específicas que adopta recursos humanos y que aplica una institución para alcanzar sus metas, por lo que las prácticas de recursos humanos representan aquellas actividades que en un nivel operacional dan vida a la estrategia formulada.

Las prácticas de recursos humanos son esenciales para la implementación del plan estratégico en una organización, dado que todas las decisiones y acciones conllevan la estrategia para su ejecución y afectan la relación entre la organización y sus colaboradores. Para autores como Boxall (1992) esto implica reconocer una variedad de intereses de grupos existentes e interesados en la gestión de recursos humanos, entre ellos, el de los propios empleados que en ella laboran; quienes pueden afectar incluso en la elección de la estrategia que recursos humanos deba seguir.

En este sentido las prácticas también conocidas en la actualidad como prácticas de alto desempeño, de alto rendimiento y/o de alto compromiso

representan denominaciones que se han venido adoptando con el paso del tiempo pero que en esencia representan continuaciones de las prácticas de recursos humanos tradicionales ya abordadas desde la perspectiva universalista y que están destinadas a atraer, desarrollar, mantener y retener al personal (Céspedes, Jerez y Valle, 2005).

Ciertamente, las prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso representan al grupo de acciones que de manera planificada influyen en la eficiencia de la empresa; para Ferrer (2015), su difusión obedece justamente al carácter estratégico y la aceptación que alcanzan en los ambientes laborales el adoptar herramientas destinadas a la formación y desarrollo del capital humano a fin de motivar a los trabajadores, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos.

Más allá de su denominación, se espera que las prácticas contribuyan al rendimiento y el compromiso del empleado. No obstante, ante el riesgo de caer en la prescripción de unas u otras prácticas, se debería considerar que las prácticas a adoptar sean alineadas a los objetivos perseguidos y a la realidad que ofrece el contexto organizacional.

Estudios pioneros bajo una mirada universalista fueron los realizados por Pfeffer (1994) quien analizó la adopción de modelos de prácticas de recursos humanos dirigidos a incidir en los resultados de las organizaciones. Entre las prácticas identificadas por este autor se incluyeron: la seguridad en el empleo, la contratación selectiva del personal, el trabajo en equipo, la compensación contingente, la capacitación extensiva, la reducción de las diferencias de estatus y la transferencia de información. Cabe destacar, que para Pfeffer (1994), una práctica de recursos humanos no es estratégica per se, de tal manera que el conjunto de prácticas que adopte una empresa es lo que hace que ésta sea estratégica.

No obstante, la falta de claridad en cuanto a las prácticas a adoptar por parte de una organización ha provocado que prolifere una amplia gama de modelos que ofrecen indiscriminadamente la implantación de prácticas de recursos humanos, algo que dificulta la necesaria alineación de las prácticas en cuestión.

Lo anterior, a juicio de Bermúdez (2014) es justamente parte de la herencia que el enfoque universalista impuso en el quehacer de los recursos humanos, y que desde las perspectivas más actuales se procuran alejar, junto con la de tipo contingente y contextual.

Sin pretender entrar en una discusión acerca de la cantidad de prácticas, lo importante es la flexibilidad que deben poseer los modelos para lograr adaptarse a la realidad de la organización, lo cual pone en el centro el vínculo y la pertinencia entre las prácticas de recursos humanos con la estrategia, dado que además del desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades para el trabajo, se espera que las prácticas influyan en las conductas o comportamientos requeridos para dar soporte al trabajo de las personas dentro de un determinado entorno social (Schuler & Jackson, 2011).

Para Dessler y Varela (2011) las prácticas se asocian con actividades de los procesos que son atendidos desde recursos humanos como reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, basados en un código de ética y de trato justo para los empleados de la organización, siendo la responsabilidad de los recursos humanos el establecer los ajustes necesarios para que se generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

En esta misma línea para Rodríguez (2017) la inclusión de prácticas deben sustentar no solo el desarrollo de habilidades y destrezas, sino que además deben generar efectos en la motivación y el compromiso de los individuos con el sistema

social al que pertenecen, lo cual implica mejorar el empoderamiento de los empleados, su motivación y sus habilidades.

Otra arista respecto a la contribución esperada de las prácticas de recursos humanos, es la que estudian autores como Rubio y Sánchez (2011) para quienes “el necesario rediseño de las prácticas de recursos humanos para adaptarse a las dificultades empresariales actuales es uno de los elementos fundamentales con los que las organizaciones cuentan para poder sobrevivir” (p.22).

Este rediseño es una tarea compleja, ya que implica integrar y consensuar intereses provenientes de los actores del contexto organizacional, además de considerar que las acciones de respuesta que se adoptan por parte de las empresas ante tales intereses, serán sujetas al juicio de los distintos actores organizacionales, configurando así un proceso en que esta en juego la legitimidad de dichas acciones, que pueden entrar en conflicto con los intereses organizacionales y o dañar los niveles de motivación y compromiso de los colaboradores (Rubio y Sánchez, 2011).

Lo señalado por Rubio y Sánchez (2011) apunta a alejarse de la mirada tradicional y prescriptiva reinante para evitar la adopción de prácticas populares que hacen gala de múltiples beneficios. Contrariamente, se espera que se efectúe de manera seria una adecuación de las practicas conforme a aquellos componentes de la estrategia y del contexto organizacional, que sin descuidar los intereses de los empleados, brinden los resultados esperados de dichas prácticas contribuyendo a la sobrevivencia de la organización.

En cuanto a la alineación estratégica de las prácticas de recursos humanos, se puede señalar que bajo este enfoque más contextual de la administración de recursos humanos, las personas representan el activo más valioso que posee una organización, y la contribución de éstas para la organización está determinado por el grado de ajuste vertical y horizontal del sistema de recursos humanos,

conformado por la estrategia, las políticas y las prácticas de RRHH, y que tanto se ajustan éstas a la estrategia y a la realidad organizacional (Chiavenato, 2011).

La administración de recursos humanos debe operar mediante un sistema que asegure por una parte la coherencia respecto de los planes estratégicos que se siguen y a su vez, la consistencia entre las actividades realizadas por los recursos humanos con respecto a elementos internos de la organización, como la cultura, la estructura, los procesos y las políticas internas, entre otros (Armstrong, 2006).

La búsqueda de la alineación como condición para las prácticas de recursos humanos es un aspecto que alcanza un mayor grado de profundización teórica y empírica a partir de las perspectivas configurativa y contingente de la administración estratégica de recursos humanos (AERH); ya que gracias a ambas perspectivas la constatación del valor estratégico que poseen en la actualidad las prácticas son llevadas de manera sinérgica en los resultados organizativos (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013).

Alinear las prácticas de recursos humanos de manera estratégica representa en la actualidad una prerrogativa para quienes administran los recursos humanos, lo que refleja los cambios en el rol de esta función dado que se espera que velen por un adecuado ajuste de las prácticas adoptadas (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009).

Para estos mismos autores, la alineación implica el ajuste permanente de las prácticas de recursos humanos de una empresa con su estrategia, integrando en tal alineación el debido ajuste interno de sus prácticas de acuerdo con las dinámicas de su contexto organizacional; es decir, a partir de la consistencia de dichas prácticas con los procesos atendidos, las políticas, la cultura y los tipos de empleados que desde la teoría universalista fueron abordado de manera incipiente.

De este modo, la necesidad de ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia debe ser considerado como un proceso dinámico que cambia en la medida que la organización avanza y que se modifica a través de las distintas etapas de su ciclo de vida (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009).

Para Dessler (2009), la alineación implica que las prácticas cubran las habilidades y conductas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Es decir, que, las prácticas que se adopten por los responsables de recursos humanos se transforman en verdaderas acciones estratégicas destinadas a mejorar el desempeño de los empleados.

Si bien la alineación de las prácticas hacia la estrategia exige la coherencia de estas con respecto a la estrategia que se persigue, también es preciso que se recojan aquellos aspectos del contexto organizacional que pueden afectar la consistencia interna entre las prácticas. Respecto a esto Armstrong (2006), menciona que tanto los valores como los principios rectores de la organización deben ser atendidos para la alineación, dado que éstos dan vida a las pautas que regulan los procesos formales e informales en los entornos laborales.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), destacan a su vez que la cultura de la organización se refleja en las prácticas de recursos humanos influyendo en el comportamiento de las personas y su incidencia en cómo se gestionan. En este sentido, puntualizan que “la cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y, a su vez, se puede ver reforzada por ellos. Lo que debe evitar cualquier organización es la contradicción” (p. 8).

De esta formar, hacer una contribución medible a partir de las prácticas implica que éstas produzcan en los empleados las conductas que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas, la creación de sistemas de alto desempeño a partir de la integración y la alineación de las políticas y prácticas que

busquen fomentar un mejor desempeño mediante dichas conductas. En este sentido, las políticas quedan plasmadas en las prácticas que dan vida a la forma de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar, entre otras (Dessler y Varela, 2011)

Para Delery (2016) las prácticas de alto rendimiento al estar alineadas a la estrategia empresarial y con la fuerza laboral, generan conocimientos, habilidades y destrezas, además de motivación y oportunidades que mejoran los resultados económicos. Así como en estudios realizados por Sridevi & Markos (2010) se lograron confirmar que las empresas con empleados comprometidos tienen mejores resultados de retención de éstos, lo cual subraya la importancia de las prácticas de recursos humanos como medio para conseguir ventajas sostenibles.

Asimismo, las prácticas también se relacionan con el rendimiento mediante el compromiso que muestra el empleado por un mejor desempeño, de ahí que las prácticas de recursos humanos se orienten a conseguir la implicación y participación de los empleados en la organización, ayudando con esto a conseguir un cambio en la actitud y aptitud del empleado (Ferrer, 2014).

Algunas prácticas estudiadas por Ferrer (2014), y que se asocian con un mayor impacto en el compromiso del empleado están en el desarrollo de habilidades mediante la formación continua y específica, la fidelización de los trabajadores y la creación de incentivos y premios. No obstante, su importancia se debe consignar a las prácticas de recursos humanos que pueden hacer una contribución al desarrollo y nutrir el compromiso, pero éste dependerá tanto de la empresa como del trabajador (Bolaños y Nieves, 2020).

En este sentido los estudios realizados por Wright, McCormick, Scott Sherman & McMahan (1999), han confirmado la influencia que ejercen las prácticas de recursos humanos tanto en las habilidades como en la motivación de los empleados. Sin embargo, estos mismos autores señalan que el impacto de dicha

influencia se hace más fuerte cuando se vinculan con sistemas que fomentan la participación de los empleados.

Para Ordiz y Avella (2002) lo pasado implica tener que considerar que el rendimiento de los trabajadores es en función de su habilidad y motivación, por lo que es necesario desarrollar prácticas que fomenten ambas dimensiones sin dejar de lado la promoción de la comunicación y la participación de éstos, ya que es la combinación de estos aspectos lo que permite sostener los mejores resultados. Así, la mera adopción de prácticas carentes de coherencia con la estrategia y el contexto organizacional podrían tener efectos negativos y depreciar las capacidades que se espera generen de éstas.

Velar por la debida congruencia señalada, aseguraría la pertinencia de las prácticas de recursos humanos con respecto a los valores entre trabajadores y organización, facilitando la estabilidad de las relaciones sociales en la organización que promuevan el apego y la cooperación voluntaria de los empleados, misma que influirá en el compromiso que experimenta el colaborador (Ordiz y Avella, 2002).

Más allá de la evidente necesidad de alinear estratégicamente las prácticas de recursos humanos para alcanzar los resultados, asegurar la congruencia entre las prácticas con los aspectos internos, permiten renovar la importancia e ir más allá de las miradas centradas solo en la contribución de los recursos humanos sin olvidar su rol social en la organización.

Con respecto a lo pasado , las consideraciones acerca de las prácticas de RRHH realizadas por Schuler & Jackson (2014), y en especial a su contribucion en la efectividad organizacional, permiten comprender que la alineación estratégica de conductas y comportamientos no depende solo de la observación de una determinada empresa donde el énfasis está medido por el movimiento que experimentan los indicadores económicos o financieros.

Por ello, el reto que presentan organizaciones es que desde los recursos humanos se establezcan los indicadores y las nuevas métricas que permitan medir el impacto que poseen las prácticas existentes más allá de lo económico y, en especial, de los principales actores de la organización: los empleados.

Conclusiones del capítulo

La evolución teórica de la administración estratégica de los recursos humanos que ha tenido lugar en las décadas recientes ha dado forma a un cuerpo teórico que compensa las críticas sobre la ausencia de sustento en la administración de los RRHH. Las distintas teorías de la AERH, entre ellas, la universalista, configurativa, contingente y contextual sostienen la importancia de que desde recursos humanos se asuma un rol proactivo en relación con el principal de los activos, esto es, las personas que laboran en las organizaciones.

Considerar a las personas y la forma de administrarlas como una fuente de ventaja competitiva dada las condiciones reinantes del entorno, implica que la administración estratégica de los recursos humanos sea capaz de conformar un sistema de recursos humanos (estrategia, políticas y prácticas) alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, ya que, lograr la alineación del mencionado sistema de recursos humanos permite asegurar la efectividad organizacional y la sobrevivencia de la organización.

La AERH establece un nexo con el entorno externo de la organización a través de su relación con la estrategia empresarial. No obstante, la sola observación de la estrategia empresarial limita los alcances de la contribución esperada para los recursos humanos, debido a que existen consideraciones provenientes de los grupos de interés existentes en su contexto organizacional, principalmente los colaboradores, que requieren ser atendidos para obtener un desempeño superior y al tiempo lograr el compromiso de éstos.

Reconocer la importancia de los aspectos sociales dentro de la organización es algo que desde la teoría de las relaciones humanas se ha evidenciado, dado que es a través de las personas que las organizaciones entran en relación con el entorno. Hacer partícipes y recoger los intereses de las personas que pertenecen a la organización, es parte del reconocimiento de tipo social que se espera para recursos humanos logren en la alineación, dada la asociación entre las resoluciones de este tipo de necesidades con la motivación y el desempeño laboral.

Buscar la alineación de los recursos humanos implica por lo tanto, asumir de manera proactiva el rol estratégico demandado para los responsables de dicha administración en la organización. Así, será parte de la contribución esperada para éstos, el velar por la congruencia (vertical y horizontal) de una gestión de recursos humanos sustentada en prácticas estratégicas que recogen los intereses de los empleados, que gracias a su valor sinérgico permitan el desarrollo de las capacidades requeridas para alcanzar un desempeño superior que busque, a su vez, el compromiso del empleado con la organización.

La necesidad de alineación se ha vuelto una justificación estratégica para los recursos humanos, que además ha traído consigo algunos riesgos en la adopción indiscriminada de prácticas. No obstante, las perspectivas teóricas estratégicas en recursos humanos más recientes promueven abandonar recetas preestablecidas en la aplicación de las prácticas, algo que por desgracia fue en un comienzo promovido por el enfoque universalista en recursos humanos y que a la fecha persiste en los ambientes laborales, provocando desajustes que terminan por impactar en la aceptación y credibilidad de la administración de los RRHH en las organizaciones.

Es así que se vuelve mandatorio evitar la adopción indiscriminada y separada de prácticas con respecto a la estrategia y el contexto organizacional. Ya que esto impulsa a tener que ir más allá de un afán financiero e integrar los intereses de tipo social que provienen de los individuos y que se relacionan con las dinámicas

internas en las organizaciones, mismas que ejercen una influencia determinante en los resultados que se persiguen

El alcance de la administración de los RRHH en este escenario se debería explicar a partir de su relación con la estrategia y su contexto organizacional, por lo que a los enfoques tradicionales que integraron en la planificación estratégica las variables económicas, políticas, y sociales externas, se le deben también incluir otros aspectos que den cuenta del contexto organizacional, como pueden ser la cultura, los valores, las políticas y las practicas adoptadas entre otras.

Las prácticas de recursos humanos representan el medio para conseguir una alineación más integral conforme a las necesidades estratégicas sin que esto implique desatender los intereses de sus distintos grupos de colaboradores existentes. Cualidades como la flexibilidad, receptividad y mutualidad por parte de la organización con los múltiples intereses de los grupos existentes al interior de la organizaciones, se vuelve fuente de ventaja competitiva basados en la capacidad de éstos para garantizar el desempeño y el compromiso.

Hacer que las prácticas adopten una alineación permanente es imprescindible para que las organizaciones logren mantenerse a largo plazo, ya que esto implica un cambio en la concepción de la forma en la que contribuye la administración de RRHH a la subsistencia más allá de los fines estrictamente económicos. Así, al reconocer en la alineación de las prácticas la existencia de determinantes que provienen del contexto organizacional, aumenta la capacidad de recursos humanos para incidir positivamente en los resultados que puede obtener la organización en su administración estratégica, ya que el desempeño como el compromiso del empleado es vuelve esencialmente en el capital fundamental para alcanzar un rendimiento superior en el tiempo.

Capítulo 2. La Legitimidad en las Organizaciones

La legitimidad como concepto y objeto de estudio ha estado tradicionalmente asociada a las ciencias políticas desde donde se estudia al poder político y la organización del Estado como un elemento esencial en el análisis en torno al uso de la fuerza, las formas de democracia y la representación que alcanzan los estados constitucionales (López, 2009). Sin embargo, más allá del estudio de la legitimidad desde las esferas políticas, se ha convertido en un aspecto esencial en el estudio de las instituciones y en consecuencia también para el comportamiento administrativo.

Actualmente existe un amplio desarrollo teórico explicativo en las publicaciones disponibles acerca de la legitimidad organizacional (Deephouse & Suchman, 2008). Desde los primeros usos institucionalistas (Meyer & Rowan, 1977) hasta los vigentes y ampliamente extendidos argumentos planteados por Suchman en los años 90 (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017) la legitimidad se muestra como un fenómeno valioso de estudiar a nivel organizacional.

La presente investigación se adhiere con aquellos postulados de las teorías institucionalistas desde donde las organizaciones son estudiadas como sistemas abiertos y en constante interacción con el entorno; las cuales requieren alcanzar legitimidad en su accionar ante los distintos actores internos y externos del entorno para lograr la sobrevivencia (Meyer & Rowan, 1977).

Para los fines de esta investigación es necesario fijar inicialmente una definición clásica de legitimidad organizacional, que se circunscribe a la configuración de legitimidad como percepción. Esta definición está influenciada por el sociólogo e institucionalista Mark Suchman para quien esta es una “percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construidas” (Suchman, 1995, p. 574).

Con base en este marco conceptual, se presentan los antecedentes teóricos que ayudan a entender a la legitimidad y sus aristas en el contexto organizacional, los cuales ofrecen la debida vinculación con el comportamiento administrativo.

2.1 La legitimidad como fenómeno social

La legitimidad desde lo político a lo organizacional tiene una relación directa a partir de la teoría de la dominación propuesta por Max Weber, en cuyos postulados se encuentra un punto de inflexión que ha permitido distinguir, entre otras, la sutil pero sustancial diferencia entre lo que es ilegítimo pero legal y lo que es legítimo más allá de la ley (López, 2009).

Desde una perspectiva sociológica para Weber (2002) la conducta de los individuos está influenciada por la percepción que cada uno tenga sobre la significación de su propia acción y la de los demás.

El individuo como ser racional es capaz de modificar la conducta de otros, ya que su propia conducta se relaciona y se ve afectada por la conducta de otros individuos, lo cual da origen a lo que denomina la acción social, fenómeno colectivo por el que los individuos consensuan sus acciones sociales. Sin embargo, no todo tipo de contacto entre los hombres tiene carácter social, sino solamente “una acción con sentido propio dirigida a la acción de otros” (p. 19).

La acción social de acuerdo con Weber (2002) puede ser clasificada en cuatro tipos, estas son: racional, con arreglo a fines donde los comportamientos se vuelven medios para el logro fines propios; racional con arreglo a valores, determinada por la creencia consciente en el valor propio y absoluto de una determinada conducta más allá incluso del resultado; de tipo afectiva o emotiva, que está relacionada con la influencia de los afectos y estados sentimentales y por último, la acción social de tipo tradicional, sustentada por el arraigo o la costumbre.

De acuerdo con Weber (2002), es a través de la acción social que se conforman relaciones sociales que adquieren un orden de carácter transitorio o permanente ya sea por costumbre o interés. Asimismo, este orden puede adquirir para sus participantes la condición de legítimos en la medida que alcanza la validez colectiva.

Bajo esta óptica las organizaciones representan asociaciones de dominación construidas a partir de las relaciones sociales y en ellas se busca imponer órdenes y obtener la obediencia mediante un cuerpo directivo que garantice un orden legítimo mediante acciones consideradas como justas, válidas y razonables por parte de los dominados.

La legitimidad en estas asociaciones de dominación se garantizan a partir de lo legal, pero también en aspectos relacionados con el carácter subjetivo, lo cual vincula a la legitimidad con las tipologías de la acción social que propone Weber (2002), las cuales son: la acción racional con arreglo a fines, la cual establece que al sujeto le interesa la consecución de un objetivo práctico; utilitario, de validez instrumental, ya que la acción es valiosa por ser un medio para alcanzar otros objetivos individuales; y la acción de tipo racional con arreglo a valores, donde lo que importa al sujeto es el cumplimiento de un mandato imperativo que emana de sus valores morales o éticos.

Asimismo, Weber (2002) considera que el concepto de legitimidad se relaciona con los tipos de dominación. Esto se puede apreciar cuando la obediencia de la acción se basa en el marco legal (dominación legal), ligada a la obediencia a una persona por la tradición (dominación tradicional) y en la “dominación carismática que obedece al líder por ser este el depositario de poderes trascendentales” (p.194).

Para Jolíás (2009) los postulados realizados por Weber en relación con el poder y la dominación describen la influencia de una racionalidad más allá de la legalidad, en un momento de la historia marcado por el cumplimiento normativo como uso de la razón; así la legitimidad adopta una perspectiva sociológica en

Weber (2002) basada en el reconocimiento de un proceso social en la obediencia, la que como conducta implica dinámicas cognitivas donde son puestas en juego tanto razones lógicas como elementos subjetivos que subyacen en el individuo determinando su conducta social ante el mandato más allá de la fuerza o la coacción.

Las razones que esgrime el sujeto y que explicarían su conducta ante el mandato incluyen aquellos aspectos que nacen de un interés particular o de la utilidad específica que brinda la obediencia ante el mandato; los cuales pueden provenir para el sujeto de la costumbre o del hábito de obediencia y la relación afectiva que existan entre los dominados y su sujetos dominantes (López, 2009).

Ciertamente, el carácter subjetivo en la valoración cognitiva que realiza un individuo no es ajeno a la lógica de la razón y puede ser evidenciado en la propuesta de los tipos ideales de dominación que el mismo Weber plantea entre ellas: la dominación de tipo racional, la tradicional y la carismática (Jolías, 2009).

Para Martínez (2016) de los tres ideales de dominaciones planteados por Weber no es extraño que haya sido la dominación legal la que mejor se ajustó al contexto de una sociedad capitalista, industrializada y burocrática, ya que esta última es un instrumento efectivo para la dominación legal dentro del comportamiento administrativo.

Más allá de las razones legales, la legitimidad posee otras consideraciones como la aceptación o la llamada “autojustificación de la obediencia de los dominados a los dominantes” (Jolías, 2009, p. 215) que permite distinguir la diferencia entre lo que es imponerse mediante el mero ejercicio del poder por parte de una posición de autoridad formal; y el recibir un tipo de obediencia que nace del convencimiento del individuo respecto de la idoneidad de un determinado mandato.

Esta mirada sociológica de la legitimidad esgrimida por Weber (2002) es también abordada desde el marco institucional de Parsons (1960) para quien la legitimidad es definida como “la correspondencia entre los valores asociados o implícitos en las acciones de la organización y las normas de conducta aceptadas socialmente” (p. 195); y que para el institucionalismo organizacional de Mark Suchman (1995) se vuelve un fenómeno de carácter perceptivo y atributivo que se crea o nace a partir de dimensiones cognitivas en el sujeto, entre ellas, sus propias dinámicas de pensamiento, creencias y valores, y que le permiten atribuir legitimidad o no a las acciones de una determinada entidad social.

Otros institucionalistas como Meyer & Rowan (1977) adoptaron a la legitimidad como el concepto central y soporte de su propuesta teórica, sin embargo, no ofrecieron una definición del fenómeno aunque expresaron elementos explicativos decisivos que en años recientes han permitido el reconocimiento de la legitimidad desde diferentes configuraciones, como propiedad, proceso, y percepción (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017).

Autores como Meyer & Scott (1983) presentaron una definición más amplia de legitimidad organizacional que situaron como "el grado de apoyo cultural para una organización: la medida en que la variedad de relatos culturales establecidos proporciona explicaciones para su existencia, funcionamiento y jurisdicción, y carecer o negar alternativas" (p. 201).

Para Suchman (1995) la legitimidad es “una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construidas” (p. 541).

La configuración como percepción de la legitimidad es para Suchman (1995) la asociación con juicios de evaluación que hace el individuo que legitima las acciones de una entidad de acuerdo a una lógica de eficiencia racional, utilitaria o

pragmática, sujeta al cumplimiento de los mandatos o el orden regulatorio y moral con base a sustentos que provienen de aquel conocimiento que es ampliamente aceptado; todas estas acepciones en la percepción de la legitimidad dieron origen a una taxonomía que las clasifica ya sean de tipo pragmática, moral o cognitiva (Deephouse & Suchman, 2008).

Deephouse & Suchman (2008) mencionaron que el estudio de la legitimidad trajo como consecuencia una gran cantidad de información de carácter explicativo, sin embargo, poca basada en evidencia empírica. Así, el estudio de la legitimidad organizacional hoy sigue siendo ampliamente aceptado y es de plena vigencia para las organizaciones contemporáneas.

Más allá de la falta de trabajo empírico, existe consenso en las nuevas corrientes institucionalistas que perciben a la legitimidad en función de la conformidad de una organización y sus miembros con las normas sociales aceptadas, lo cual va más allá de la mera mirada basada en una legitimidad de las acciones sustentadas en el cumplimiento legal.

Para Meyer & Rowan (1977) estas normas sociales una vez que se institucionalizan entran en juego al analizar la legitimidad, por lo que “las reglas institucionales funcionan como mitos que las organizaciones incorporan, ganando legitimidad, recursos, estabilidad y mejores perspectivas de supervivencia” (p.340). A este respecto, los mismos autores afirman que “la institucionalización involucra dinámicas mediante las cuales los procesos sociales, las obligaciones o las realidades adquieren un estatus de regla en el pensamiento y la acción social” (p.341).

En la actualidad, los alcances de la legitimidad para las organizaciones propuestos por Suchman (1995), han tenido mayor eco, sobre todo por la oportunidad que ha ofrecido a investigadores interesados en llevar sus estudios a un terreno aplicado (Díez, Blanco y Prado, 2010); dado que ante todo la legitimidad

reside en la percepción de los actores organizacionales quienes evalúan las actuaciones de quienes deben ser legitimados, tomando en consideración el cumplimiento de las leyes y normas, así como los valores, creencias y normas sociales que prevalecen y son aceptados por los mismos actores organizacionales en su contexto.

2.1.1 Enfoques de la legitimidad en el comportamiento administrativo

La atención y reconocimiento que ha alcanzado la legitimidad en los ámbitos organizacionales se debe en gran medida a las aportaciones provenientes desde los institucionalistas entre ellos de Suchman (1995), quien recoge elementos planteados por Weber (2002), Meyer & Rowan (1977) y Parsons (1960), entre otros, que analizan las instituciones, entendidas como marcos que regulan la acción social en los ambientes organizacionales. Así la legitimidad de la organización posee una vinculación y consonancia con su propio contexto constituido por aspectos culturales, normativos y valóricos, que se manifiestan en las dinámicas que se establecen al interior de la organización y de los cuales ésta espera apoyo y observancia por parte del individuo.

El comportamiento administrativo describe la confluencia entre las actitudes individuales relativas a la realización de procedimientos administrativos con un propósito definido. Este comportamiento representa a su vez, toda acción administrativa intencionada y realizada por sujetos que definen un tipo de interacción (Cruz, 2008). Es decir, “la acción administrativa que se proyecta en el comportamiento administrativo no es la llana realización de un procedimiento, sino que responde a la forma en que se ejecuta mediado por la división del trabajo y por un sistema de objetivos organizacionales” (p. 54).

En el marco en que se desarrolla el comportamiento administrativo, la legitimidad está relacionada con el carácter legítimo que atribuyen los miembros de un grupo a los actos de la autoridad más allá de lo formal o legal. Así, en la relación recíproca que se establece entre quien ejerce la autoridad y los que son dominados

se da una interdependencia desde donde emerge una autoridad personificada como legítima (Cruz, 2008).

Para Gadamer (2000), esta interdependencia representa “la esencia verdadera de la autoridad [que] reside en no poder ser irracional, en ser un imperativo de la razón, en presuponer en el otro un conocimiento superior que rebasa el juicio propio” (p. 45).

Una importante fuente de legitimidad se va a encontrar por una parte, en el conocimiento y la capacidad para asumir y desempeñar la autoridad tanto en lo técnico como en lo moral que realiza una adecuada orientación de los ordenamientos, y por otra, en una correcta racionalización de las directrices de acción, en donde la elección de los mejores medios disponibles para alcanzar los objetivos queda manifiesta o representada en una pertinente toma de decisiones (Cruz, 2013).

Otras disciplinas han contribuido al estudio de la legitimidad dentro de las fronteras organizacionales como es el caso de la psicología social y organizacional, desde donde la legitimidad es entendida como un proceso de interpretación cognitiva compartida de una entidad, en coherencia con un marco cultural de creencias, normas y valores que generalmente son aceptados colectivamente como un todo (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006, P.56)

Para Tyler (2006), destacado psicólogo en la construcción de la legitimidad a nivel organizacional se basa en un aspecto relacional. En este mismo sentido plantea que la apropiabilidad, la corrección y la justicia de las acciones que son evaluadas por los actores organizacionales son la base que sustentan la legitimidad que alcanzan dichas acciones.

En estudios realizados por Cetina, Ortega y Aguilar (2010), la percepción de legitimidad que los miembros de un grupo tienen acerca de la autoridad en una

organización, se relacionan también con la idoneidad para ocupar el puesto, el uso correcto de la autoridad conferida y el respeto, los cuales son considerados como indicadores de legitimidad. Asimismo, estos autores establecen que en los límites del comportamiento administrativo las habilidades técnicas y humanas contribuyen e influyen significativamente en la percepción de legitimidad entre los puestos que ostentan la autoridad.

Al respecto Tyler (2006), propone que las personas son influenciadas positivamente cuando creen que las personas que toman decisiones son correctas y apropiadas, ganándose con ello el derecho a ser seguidas de forma consentida o voluntaria.

En otros estudios realizados por Cetina, Rodríguez, Góngora, Aguilar y Escamilla (2017), en la construcción de los juicios de legitimidad de la autoridad en un organización influyen en la percepción de justicia en la toma de decisiones. Al respecto los autores señalan: “cuando los individuos ejercen su autoridad de manera justa es más probable que los perciban como legítimos y por tanto sus decisiones sean aceptadas” (p. 2).

Este tipo de estudios resaltan la importancia de la legitimidad al interior de las organizaciones. Ciertamente, las organizaciones ofrecen un marco institucionalizado en el que se desarrolla el comportamiento administrativo, por tanto las dinámicas de interacción social e intercambio con sus distintos grupos internos hacen necesario ganar o mantener su legitimidad para alcanzar sus resultados (Mirabal y Fernández, 2019).

Las acciones de las organizaciones destinadas a ganar o mantener su legitimidad se hacen a partir de una concepción donde a éstas se las reconoce como sistemas abiertos que demandan insumos y entregan bajo lógicas de interdependencia y complementariedad con los actores involucrados. Asimismo, para Powell & Dimaggio (1999), las organizaciones se ven expuestas a las

dinámicas con su entorno a través de las normas culturales, símbolos, creencias y rituales que en ellas son aceptadas y compartidas por los sujetos.

Para Katz y Kahn (1995), esto implica que las organizaciones necesitan de las personas, y éstas a las organizaciones, dado que la autosuficiencia no tiene cabida para lograr la sobrevivencia. Ciertamente, la legitimidad que alcanzan las organizaciones ante sus distintos grupos de interés se vuelve un elemento esencial para alcanzar sus objetivos de crecimiento y subsistencia. En la Tabla 4 se pueden observar algunos conceptos relativos a las instituciones y las organizaciones emanadas desde el institucionalismo.

Tabla 4. Conceptos organizacionales desde el institucionalismo

Las estructuras sociales	Conjunto de relaciones sociales, incluyendo las instituciones episódicas, las que no tienen reglas, así como las instituciones sociales.
Las instituciones	Son sistemas de reglas sociales establecidas o inmersas que estructuran las interacciones sociales.
Las reglas	Se entienden como órdenes normativas socialmente transmitidas y acostumbradas o disposiciones permanentemente normativas tales que en la circunstancia X haga Y.
Las organizaciones	Son instituciones especiales que implican (a) criterios para establecer sus límites y diferenciar sus miembros de los no miembros, (b) principios de soberanía relacionados con quien está a cargo y (c) cadenas de mando que definan las responsabilidades con la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hodgson, 2011,p.44).

2.2 La legitimidad como percepción

En la actualidad existe coincidencia en que la legitimidad organizacional corresponde a un fenómeno perceptual, conferida o atribuida a la organización por sus constituyentes (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017). Para Suchman (1995), se trata de un fenómeno que “no se puede observar directamente en el comportamiento de los actores sociales” (p. 577).

La legitimidad se origina en una reacción frente a lo que se percibe del entorno, sobre la conducta organizacional y esta diferirá entre los individuos según

las distintas prácticas conductuales de la organización a que pertenezcan. Por tanto, los componentes perceptivos y subjetivos de los actores sociales que emiten juicios de legitimidad, forman parte de una construcción que se extiende desde las percepciones individuales de un objeto de legitimidad, sobre el que se forman juicios individuales, hasta alcanzar la formación de validez colectiva (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017).

Para analizar la legitimidad se hace necesario reconocer una dimensión cognitiva donde las percepciones están sujetas a interpretaciones cognitivas compartidas dentro de una organización (Suchman, 1995; Berger & Luckmann, 1976), por lo que los juicios de legitimidad se basan tanto en conocimientos como en valores.

La legitimidad se crea subjetivamente, a pesar de que su posesión social alcanza una dimensión objetiva o formal, debido a que ésta será “reflejo de una congruencia entre los comportamientos legítimos y las creencias compartidas de algún grupo social; por lo tanto, la legitimidad depende de una audiencia colectiva, pero [actúa de forma] independiente de observadores particulares” (Suchman, 1995, p.574).

Los planteamientos desde la teoría institucional respecto a la legitimidad se basan en la percepción que poseen los miembros de una sociedad respecto de las actuaciones que desarrolla una determinada organización (Suchman, 1995). Por tanto, una percepción de legitimidad favorable logra mayores beneficios para la organización, que en consecuencia permite conseguir recursos estratégicos de manera ventajosa, mismos que como indica Zimmermann & Zeitz (2002), citados por Díez, Blanco y Prado (2010) les asegura la supervivencia y el crecimiento.

Lo anterior es un aspecto crucial en torno a la idea del beneficio de la legitimidad planteado por autores como Meyer & Rowan (1977), para quienes “las organizaciones que incorporan en sus estructuras formales elementos socialmente

legitimados maximizan su legitimidad, y aumentan sus recursos y capacidades de supervivencia” (p.352).

Así, los primeros postulados acerca de la legitimidad teniendo como sustento la legalidad pasan a representar una mirada parcial, necesaria, pero no suficiente para la comprensión total de este como fenómeno social. Las propuestas institucionalistas muestran a la legitimidad como un proceso vinculado a lo cognitivo que lleva a una determinada entidad a gozar o no del reconocimiento colectivo respecto de las actuaciones que realiza; esto, es una condición tanto necesaria como suficiente para alcanzar legitimidad.

Reconocer la importancia de que adquiere la percepción como parte del proceso de carácter cognitivo y mediador entre las relaciones sociales que se establecen entre los distintos actores sociales de la organización, permiten entender los alcances para la atribución de legitimidad que alcanzan las relaciones que establece la organización con sus miembros más allá de lo legal. En definitiva, la atribución de lo legítimo o no legítimo tendría relación directa con la percepción que tienen los sujetos acerca del accionar de una determinada entidad cuando son parte de distintos grupos de interés.

Al adoptar el concepto de legitimidad de Suchman (1995), en esta investigación se puede operacionalizar y llevar la legitimidad a un ámbito aplicado, dado que implica reconocerla como un fenómeno perceptivo el cual nace de manera individual, pero que adquiere objetividad de manera colectiva por los juicios de validez que evidencian los distintos grupos del entorno quienes toman en consideración los aspectos pragmáticos, morales y/o cognitivos para conferir legitimidad a las acciones de una determinada entidad.

Cabe señalar que estos juicios perceptivos emergen y se consolidan una vez que se va institucionalizando la organización con el paso del tiempo¹, por lo que la legitimidad y la base sobre la cual se construye, será la fuente de estabilidad y significado de la conducta social por parte de la organización con su entorno tanto interno como externo.

La legitimidad hace alusión al grado de apoyo que recibe la organización por parte de los grupos de interés, en la medida que se evidencie la carencia o insuficiencia de legitimidad por parte de éstos, da cuenta también de la ausencia de un actuar conforme a normas y valores sociales aceptados, lo que conlleva al riesgo de fracaso de la entidad ante sus actores organizacionales. Así, en la medida que exista congruencia entre los objetivos establecidos por la entidad y los valores sociales aceptados de éstos (sus distintos grupos de interés sean internos o externos), se estará en presencia de un proceso de legitimación, el cual permitirá influir sobre la organización no solo desde la mera legalidad, sino a través de sus acciones ejemplares y deseables como organización.

Ciertamente, una limitación planteada por Suchman (1995), es que la legitimidad reside en el comportamiento de los actores sociales que son objeto del escrutinio de ésta, quienes pueden o no ser conscientes del papel que juega en sus procesos de pensamiento y toma de decisiones, por lo que puede ser mayor el impacto o resultados no deseados generados de sus acciones cuando estas son percibidas con baja legitimidad. Esto se agudiza debido a que las acciones de las organizaciones obedecen principalmente a las decisión de estos actores organizacionales que invariablemente tendrán un impacto en el entorno [interno y externo] donde se juega gran parte del proceso de legitimidad (Díez, Blanco y Prado, 2010).

¹ Se entenderá por institución como el entramado de reglas compartidas entre actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas (Alpuche de la Cruz y Bernal, López, 2015).

En la propuesta de Meyer & Rowan (1977), en la medida en que los distintos actores organizacionales de nivel superior se legitiman en su dinámica de actuación, coadyuvan a alcanzar la legitimidad organizacional, por lo tanto, aquellos individuos que ostentan posiciones de autoridad deben velar por un accionar sobre la legitimidad con tal de estimular y direccionar acciones recíprocas con los distintos actores organizacionales.

2.3 El valor de la legitimidad organizacional

La legitimidad representa un activo de carácter intangible del cual pueden disponer las organizaciones para facilitar, entre otros aspectos, la cooperación social, evitar o mitigar conflictos y hacer frente al vértigo que impone el dinamismo del entorno (Rendtorff, 2020).

Espinal, Gómez y Gutiérrez (2020), en su reciente estudio acerca de la legitimidad, afirman que: “la supervivencia de las organizaciones depende no solo de su desempeño económico sino también de su legitimidad” (p. 273), una sentencia que podría parecer apresurada, pero que autores como Meyer & Rowan (1977), dejaron en claro que el éxito y supervivencia organizacional dependía también de factores distintos a la coordinación y control eficiente de las actividades productivas afirmando que: “las organizaciones que existen en entornos institucionalizados altamente elaborados y logran volverse isomórficas con estos entornos obtienen la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir” (p.352).

Para Meyer & Rowan (1977), la legitimidad una vez convertida en un elemento institucionalizado en los actores organizacionales es capaz de aislar y proteger a la organización de presiones externas que cuestionen sus conductas e incluso reciben sanciones de la sociedad ante cambios en su desempeño técnico.

Una aportación importante al estudio de la legitimidad organizacional la efectuó Parsons (1960) citado, entre otros, por Meyer & Rowan (1977) y Suchman

(1995), la cual tiene relación con el valor de la legitimidad tanto para la continuidad de las actividades de una organización como en la importancia de los grupos de interés, quienes son más propensos a apoyar aquellas organizaciones que les parecen deseables, correctas o apropiadas, algo que se asocia a la relación entre la legitimidad y la sobrevivencia.

Asimismo, Meyer & Rowan (1977), destacaron que en la medida en que en las sociedades modernas surgen estructuras formales legitimadas en contextos ya institucionalizados aumentan su capacidad de sobrevivencia. Respecto a esto, los autores afirmaron que: “las organizaciones que incorporan en sus estructuras formales elementos socialmente legitimados maximizan su legitimidad, y aumentan sus recursos y capacidades de supervivencia” (p.352).

En esta misma línea Powell & Dimaggio (1999), sostienen que “en la mayoría de las situaciones, la dependencia de procedimientos establecidos y legitimados mejora la legitimidad organizacional y las características de supervivencia (p. 155). Estos mismos autores vieron en el isomorfismo de las organizaciones una de las principales fuentes de institucionalización, esto con el fin de evitar sanciones, respetar las obligaciones sociales, obtener recursos y conseguir el éxito; por lo tanto, cuando las organizaciones necesitan institucionalizarse lo hacen solo en la medida que obtienen legitimidad y desarrollan las capacidades para mantenerla, dado que la adquisición de ésta es un componente del proceso de institucionalización.

En cuanto al estudio de los motivos por los que las organizaciones se institucionalizan, Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román (2013), afirmaron que “las organizaciones tienden a institucionalizarse para sobrevivir y mantenerse en el tiempo, y para ello necesitan legitimarse” (p.120).

2.4 Las tipologías de la legitimidad a nivel organizacional

Las tipologías que se tratan en la investigación son descritas en los estudios de la legitimidad de Suchman (1995), quien planteó una taxonomía compuesta por tres tipos de legitimidad que tienen como rasgo común la percepción y que representan dinámicas de comportamiento organizacional diferentes y corresponden a procesos dispares que no se pueden observar directamente y que se originan en una reacción frente a lo que se percibe por parte del entorno sobre la conducta organizacional.

Ciertamente, la percepción de legitimidad puede o no diferir de acuerdo con las distintas prácticas organizacionales que se llevan a cabo por parte de la entidad, y dependerá de la conducta derivada de los estímulos a los que estas prácticas responden.

Conforme a los alcances de la revisión de la literatura especializada efectuada por Díez, Blanco y Prado (2010), además de la taxonomía propuesta por Suchman, existen otras clasificaciones como de tipo cognitiva y sociopolítica propuesta por autores como Aldrich & Fiol (1994), las de consentimiento, de aprobación y de cognición de Stryker (1994), la de tipo regulativa Deephouse (1996) y la reguladora, normativa y cognitiva propuesta por Scott (1995). No obstante, es la propuesta de Suchman (1995), la que mayor grado de aceptación ha alcanzado debido a que en las tipologías pragmática, moral y cognitiva no solo se encuentran contenidas en gran medida las propuestas de otros autores, sino que además ha permitido llevar el trabajo explicativo a un campo aplicado en distintos contextos.

Los tres tipos de legitimidad de Suchman (1995), son: a) pragmática, b) moral, y c) cognitiva, la primera, se basa en el interés por los resultados de la acción (una valoración materialista); la segunda en lo que se percibe como correcto o no (una valoración centrada en lo normativo); y la tercera en un razonamiento sobre el accionar sometido al juicio de legitimidad, el cual no deja espacio o lugar a dudas (valoración sustentada en el conocimiento).

Los tres tipos de legitimidad propuestos por Suchman suponen de acuerdo con Díez, Blanco y Prado (2010) “una percepción generalizada de que las actividades organizativas son deseables, apropiadas y correctas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones” (p.124).

2.4.1 La legitimidad del tipo pragmática

En la medida en que las organizaciones mantienen relaciones directas con su entorno estas relaciones para Suchman (1995), pueden llegar a convertirse en auténticas relaciones de poder entre las organizaciones y algunos de los grupos de interés. Así la legitimidad del tipo pragmática da cuenta del valor conferido al intercambio que existe entre los grupos de interés y las acciones de una determinada entidad, de acuerdo con los propios intereses o motivos de éstos.

Los grupos de interés del entorno mostrarán su apoyo o no a la organización no solo conforme al alcance de metas sino en la medida que se establezca una relación receptiva de los intereses de estos mismos grupos (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Cuando una organización intenta que sus acciones, políticas u objetivos sean evaluados positivamente por los grupos de su respectivo entorno, se genera una relación material de poder y dependencia con los grupos existentes desencadenando una percepción de legitimidad de tipo pragmática. Díez, Blanco y Prado (2010), sostienen que para estos grupos la receptividad de la organización a sus intereses es más importante que la obtención de grandes beneficios, y apoyan las acciones de la organización que comparte sus intereses, valores, creencias y que es honesta, deseable, auténtica y fiable. Por esta razón, “la organización busca que sus políticas, objetivos y desempeño sean evaluados positivamente por sus grupos de presión” (p. 132).

Asimismo, para los grupos de presión la receptividad de la organización a sus intereses genera una confianza que se convierte en un medio para obtener recursos, capacidades, supervivencia y obtener legitimidad tal como es propuesto por Meyer & Rowan (1977).

2.4.2 La legitimidad del tipo moral

La legitimidad moral tal como se anticipó “refleja una evaluación normativa positiva de la organización y sus actividades” (Díez, Blanco y Prado, 2010, p.124). A diferencia de la legitimidad pragmática, esta no se basa en juicios sobre si una acción de la entidad beneficia a quien está evaluando, sino que descansa en los juicios de corrección de tal acción, es decir implica una actuación conforme al marco normativo interno constituido por los procedimientos explícitos o no que promueven el bienestar a partir de los valores socialmente aceptados (Suchman, 1995).

En este tipo de legitimidad las preocupaciones morales son más resistentes a la manipulación de alguna de las partes interesadas, diferenciándose del sustento utilitario o instrumental y de la de tipo pragmático. Este movimiento hacia niveles de percepción conforme a los tipos de legitimidad es revelado en los estudios de Díez, Blanco y Prado (2010), quienes afirman:

Cuando una organización se mueve desde una dimensión más pragmática hacia otra más moral, o desde una dimensión más moral hacia una más cognitiva, la legitimidad se convierte en algo más difícil de obtener y más difícil de manipular, pero también llega a ser más sutil, más profunda y sostenible, una vez establecida (p.125).

Para Parsons (1960) la legitimidad moral refleja una evaluación normativa positiva de la organización y sus actividades, donde están en juego juicios sobre si la actividad es correcta y si el uso de técnicas, procedimientos y la estructura organizativa utilizados para alcanzar los objetivos también lo es. En este tipo de

legitimidad, también se elaboran juicios sobre si la actividad promueve efectivamente el bienestar social, como lo define el sistema de valores socialmente construido (Suchman, 1995).

Si bien la legitimidad moral posee una lógica altruista, esto no la libera completamente de intereses, debido a que las organizaciones a menudo hacen afirmaciones egoístas de propiedad moral, reforzándolas con gestos simbólicos vacíos (Suchman, 1995) Por tanto, las afirmaciones morales “pueden verse socavadas incluso por una apariencia de cinismo, y los gerentes encargados de enunciar tales afirmaciones a menudo tienen dificultades para evitar sus propios pronunciamientos inicialmente estratégicos” (p. 579).

En consecuencia, las preocupaciones morales generalmente son más resistentes a la manipulación interesada que las consideraciones puramente pragmáticas.

2.4.3 La legitimidad de tipo cognitiva

La legitimidad de tipo cognitiva corresponde a acciones que ayudan o simplifican la toma de decisiones y por ende apuntan a mejorar la solución de los problemas (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Para Aldrich & Fiol, (1994), la legitimidad cognitiva indica una forma de cómo ver el mundo y qué acciones son efectivas en esa mirada. Así, “una organización demuestra su deseabilidad y aceptación comprometiéndose y desarrollando métodos, modelos, prácticas, supuestos, conocimiento, ideas, realidades, conceptos, pensamientos y otros, que están ampliamente aceptados y considerados útiles y deseables en el entorno donde opera” (Díez, González y Prado, 2010, p.125).

Esta legitimidad se fundamenta en juicios basados en el conocimiento, más que en el interés pragmático o la evaluación moral (Aldrich & Fiol, 1994). Es decir la aplicación de ideas, conceptos, modelos, métodos y prácticas aceptados, considerados útiles y deseables por cuerpos profesionales y expertos científicos donde opera la organización; así como la presencia de un equipo directivo cualificado con alto nivel de formación y experiencia (Díez, Blanco y Prado, 2010).

La aplicación de conocimientos que son aceptados, considerados útiles y deseables por cuerpos profesionales y expertos científicos donde opera la organización, ayudan a simplificar y racionalizar los procesos de decisión (Aldrich & Fiol, 1994).

La legitimidad cognitiva puede implicar un respaldo afirmativo hacia una organización, o su mera aceptación en función de determinados referentes culturales establecidos y aceptados socialmente. El tipo de legitimidad cognitivo “representa tanto la fuente de legitimidad más sutil, así como la más poderosa identificada hasta la fecha” (Suchman, 1995, p 583).

En línea con lo planteado por Suchman (1995) y Díez, Blanco y Prado (2010), establecen que cuando una organización fundamenta su legitimidad en una dimensión más pragmática que moral, o más moral que cognitiva, la legitimidad se convierte en algo más difícil de obtener y más difícil de manipular; pero también, que una vez que se establezca la legitimidad cognitiva esta llega a ser más profunda y sostenible.

2.5 La legitimidad en la administración estratégica de los recursos humanos

Desde el institucionalismo, las organizaciones como representaciones micro de la sociedad, con ideologías, cosmovisiones y simbolismos propios, adoptan estrategias en sus interacciones con el entorno para hacer frente a las presiones

que pueden tener un origen tanto en el exterior o interior de éstas (Alpuche y Cruz, 2015).

Como se ha señalado, las organizaciones requieren de una alineación permanente de sus distintas estrategias organizacionales con el fin de conciliar sus objetivos con los miembros de su entorno, sus equipos de trabajo e individuos que son parte de ella. Esta necesidad de alineación implica también reconocer la interdependencia de la organización con sus distintos miembros y grupos que le son parte y están sujetos a un contexto social común a nivel organizacional (Dimaggio y Powell, 1999).

En este sentido, para Meyer & Rowan (1977), “las organizaciones que incorporan en sus estructuras formales elementos socialmente legitimados maximizan su legitimidad, y aumentan sus recursos y capacidades de supervivencia” (p.93). De esta forma, las prácticas de recursos humanos como elementos formales del sistema que constituye la administración de los recursos humanos al interior de las organizaciones, no quedan exentas al juicio de legitimidad por parte de los miembros de su contexto organizacional.

Asimismo, en lo que va del presente siglo se ha venido reforzando en publicaciones especializadas la vinculación que se establece entre la administración estratégica de los recursos humanos y la necesidad de ganar legitimidad como en Heizmann & Fox (2019), Pohler & Willness (2014), van Mierlo, Bondarouk & Sanders (2018), Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez, Carrasco-Hernández (2018), Chung, Brewster & Bozkurt (2020). Sin embargo, tal vínculo no ha estado exento de críticas por el pasivo rol que asume recursos humanos en los procesos de legitimidad (Rendtorff, 2020).

Estudios efectuados por Neisig (2020), hacen eco en las críticas e incertidumbres que arrastra la administración de los recursos humanos en las organizaciones y plantea la necesidad de redefinir justamente su rol y buscar

nuevas formas de accionar con el personal a fin de mejorar su contribución y ganar legitimidad al interior de los ambientes organizacionales.

Tomando en consideración lo anterior, en estudios de Gordo y Diez (2020), señalan que “las acciones o estrategias de gestión del personal están relacionadas principalmente con la legitimidad global” (p.372). Por tanto, al operacionalizarse la estrategia de recursos humanos a través de la adopción de prácticas adjudicadas para dar cumplimiento a dicha estrategia, se puede establecer que éstas acciones también quedan sujetas a la legitimación por parte de los miembros en una organización.

Así, la forma en que se administran las personas y sus relaciones no solo poseen impactos en los resultados económicos, sino también a nivel social, específicamente en la relación que se establece entre los empleados con la organización que tiene implicaciones para los procesos de legitimidad. Así, la administración de los recursos humanos se vuelve una fuente potencial de incidencias que pueden facilitar o deteriorar la legitimidad que alcanza una determinada organización (Gordo y Diez, 2020). En esta misma línea, Rubio y Sánchez (2011), sostienen: “el necesario rediseño de las prácticas de recursos humanos para adaptarse a las dificultades empresariales actuales es uno de los elementos fundamentales con los que las organizaciones cuentan para poder sobrevivir” (p.22).

Sin embargo este rediseño planteado es una tarea compleja, ya que implica integrar y consensuar intereses provenientes de los actores del contexto organizacional, y además, conlleva a considerar que las acciones de respuesta que se adoptan por parte de las empresas ante tales intereses, serán sujetas al juicio de los distintos actores organizacionales, configurando así un proceso en que está en juego la legitimidad de dichas acciones.

En Schuler & Jackson (2014), administrar los recursos humanos de cara al personal implica alejarse de la mirada tradicional y prescriptiva reinante, lo cual evitar la adopción de prácticas que solo generen beneficios económicos; por lo que la inclusión de intereses de los empleados en las prácticas, se vuelve un elemento clave para la sobrevivencia de la organización. Al caer en un excesivo afán económico, las organizaciones pueden descuidar los elementos institucionales como las normas, valores e ideales que la definen, mismos que representan aquellos elementos que en una entidad mercantil determinan su carácter social como organización y comprometen su proceso de legitimidad (Vargas-Hernández, 2008).

En la legitimidad se reconocen el valor objetivo y racional de los sistemas normativos formales, como son las leyes; pero también aquellos componentes subjetivos que permiten entender las dinámicas sociales donde las organizaciones empresariales no quedan exentas (Vargas-Hernández, 2008). Así, cuando las actividades de una organización son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones, ésta se estará legitimando (Deephouse & Suchman, 2008). Por lo tanto, la mera percepción de legitimidad provoca una mayor aceptación de las decisiones que son tomadas, aumentando el compromiso al interior de las organizaciones (Tyler, 2006).

Las empresas para Rendtorff (2020), deben considerar que existe una estrecha relación entre los principios éticos básicos y la legitimidad. Por ello, las estrategias destinadas a la transparencia en su información contable, la creación de valor para el cliente abordando la innovación y el mejoramiento de los servicios; entre otras, emergen como opciones en esta dirección.

Las anteriores en ningún caso representan las formas únicas para obtener o ganar mayor aceptación o legitimidad de parte de las organizaciones empresariales, así pueden ser considerados ejemplos de acciones estratégicas en este sentido también la constitución de fundaciones empresariales (Mirabal y Fernández, 2019)

o la adopción de estrategias comunicacionales basadas en aspectos medioambientales (Husillos, 2007).

En tanto para Gordo y Díez (2020), las estrategias desde la administración de los recursos humanos incluyen el uso del discurso, las acciones simbólicas, los medios de comunicación, la implantación de programas de calidad, estrategias de conformidad, diferenciación o manipulación del entorno, la adopción de valores sociales, entre otras acciones. No obstante, estas múltiples estrategias seguidas por las empresas para conseguir y mantener la legitimidad demuestran el interés que concita en la actualidad sobre la legitimidad, donde se no excluye a la administración de los recursos humanos como parte y fuente de dichas estrategias para ganar o mantener en el mejor de los casos legitimidad.

Un resumen de las acciones relacionadas con la legitimidad desde los recursos humanos se pueden observar en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5. Acciones principales de RH e impacto en el tipo de legitimidad

Acciones principales	Acciones concretas	Tipo de legitimidad
Gestión de impresiones	Uso de la retórica	Legitimidad cognitiva
	Identidad organizativa	
	Acciones simbólicas	
	Gestión de emociones	
Legitimar a través de los valores sociales corporativos	Códigos de conducta ética	Legitimidad normativa y regulativa
	Filantropía corporativa	
	Prácticas socialmente aceptadas	
	Responsabilidad social corporativa	
Gestión del Personal	Gestión de equipos de trabajo	Legitimidad Global
	Despidos justificados	
	Incentivos	
	Selección selectiva	
	Determinación de sanciones	
	Gestión del clima laboral	
	El estilo de liderazgo	
Gestión de valores		

Fuente: Elaboración propia a partir de (Gordo y Díez, 2020, p.375-379)

Tomando en consideración la importancia de alcanzar legitimidad con los distintos grupos de empleados, Wæraas (2020), plantea que al adoptar estrategias

para ganar o reconstruir legitimidad, las empresas deben asumir un cambio sustantivo que impactará en sus objetivos, estructuras y procesos por lo que deben tener como prioridad ajustarse a las expectativas de sus grupos de interés a fin de garantizar que estos cambios se ajusten con las reglas, valores, normas y definiciones que traen consigo repercusiones directas para el sistema de recursos humanos dentro de la organización.

Asimismo, algunas de las concepciones epistemológicas que permiten ampliar la mirada desde las prácticas de recursos humanos y con ello poder contribuir a la legitimidad se pueden observar a continuación en la Tabla 6 que muestra la epistemología emergente en recursos humanos y sus nociones de legitimidad demandadas.

Tabla 6. Epistemología emergente de RRHH y nociones de legitimidad

Epistemologías emergentes de RRHH	Nociones de Legitimidad demandada
Tipo 1: Un enfoque unitario que se vuelve reflexivo hacia (algunas) partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -Mirada hacia sus distintos grupos de interés o <i>stakeholders</i>. -Ajustar los procesos de RRHH de afuera hacia adentro. -Foco en los clientes e inversionistas
Tipo 2: Un enfoque orientado a redes heterogéneas que permitan una gestión RRHH que se refleje en factores económicos y sociales más amplios	<ul style="list-style-type: none"> -Una nueva posición que representa una fusión de RRHH, responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad. -Mayor comprensión de factores macroeconómicos y sociales que influyen en la organización ahora y en el futuro. -Evolucionar hacia una comprensión mayor del desarrollo contextual. -Apuntar y atender a los clientes clave de su organización. -Centrarse en crear equidad organizativa. -Reenfocarse: del compromiso de los empleados a la autenticidad de la organización. -Ganar en legitimidad para transformar activamente las empresas en prácticas sostenibles.
Tipo 3. Un enfoque que desafía la antigua racionalidad que aboga por la reflexión sobre la forma en RRHH está "pensando" y creando conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -RRHH sostenible que asume una posición moral explícita, con un enfoque multidisciplinario para la comprensión de la ambigüedad y la complejidad. -Los procesos críticos que implican procesos iterativos y emergentes, la gestión de las partes interesadas y el reconocimiento de la interdependencia de los procesos en varios niveles. -Adoptar pensamientos que combinen la empatía por el contexto de un problema, creatividad en la generación de

	<p>conocimientos y soluciones, y racionalidad en el análisis y ajuste de diversas soluciones al contexto del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aceptar la complejidad y tratar con preocupaciones morales y éticas, paradojas, tensiones e intereses en conflicto y dejar de lado una visión meramente racional de las organizaciones. -Cambio de la noción de autoridad legítima del sistema de gestión de RRHH y sus agentes, hacia la noción de legitimidad social.
<p>Tipo 4: Un enfoque que tiene en cuenta nuevas herramientas y tecnologías de aprendizaje profundo que apoyan la reflexión en condiciones muy complejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Liderar la fuerza laboral multigeneracional. -Aplicar herramientas que proporcionen un marco para la metacomunicación (comunicación sobre la comunicación) en una escala inter e intra organizacional. -Incluir herramientas que abarcan, en un grado cada vez mayor, big data, análisis y computación cognitiva. -Desarrollo de procedimientos formales hacia el diseño de incentivos, mecanismos basados en el mercado y herramientas del conocimiento. -Abordar cuestiones éticas a raíz de las ubicuas redes sociales, el big data y la economía algorítmica, entre ellas, la privacidad, la democracia, para qué fines se utiliza la tecnología, la propiedad de los datos y la desigualdad.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Rendtorff, 2020), p.1090-1094)

Tomando en consideración cada una de las epistemologías emergentes en materia de recursos humanos, se esperaría que sean vistas como puntos de aprendizaje y reflexión que abran el debate alrededor de la administración de los recursos humanos y de la necesidad de abordar la legitimidad como un asunto esencial para la subsistencia a nivel organización. Para Rendtorff (2020), estas consideraciones representan un cambio hacia una administración compleja y sostenible de los recursos humanos. Así, las prácticas desde la mirada estratégica requieren ser alineadas de manera coherente con la estrategia e internamente de forma consistente con el contexto organizacional y sus partes interesadas.

Cabe hacer notar que la distinción realizada respecto a la consistencia de los aspectos organizacionales fueron resaltadas en los estudios de la legitimidad realizados por Zheng, Luo & Maksimov (2015) quienes marcan la distinción entre las iniciativas destinadas a ganar legitimidad externa, o sea, con clientes, socios y organizaciones no gubernamentales, y aquellas destinadas a los elementos internos, en especial con los empleados.

De esta forma, la legitimidad interna representa para Zheng, Luo & Maksimov (2015) “la medida en que los empleados perciben la misión y las operaciones de la empresa como apropiadas” (p.395). Así, las prácticas destinadas a lograr una mayor movilidad interna de los trabajadores, puede traducirse en una mayor dedicación, satisfacción y cohesión por parte de los mismos, lo que a su vez puede conducir a una mayor eficiencia operativa y a una mayor legitimidad interna (Zheng et al., 2015).

Asimismo, los aportes efectuados por Wright, McCormick, Scott Sherman & McMahan (1999) en sus estudios de las prácticas de recursos humanos se puede constatar como éstas afectan las habilidades y comportamientos del personal. No obstante, las prácticas son más efectivas cuando se combinan con un sistema que le permite a los empleados participar en el quehacer diario en el lugar de trabajo.

Partiendo de las ideas anteriores, estos mismos autores sostienen que los esfuerzos para construir una fuerza laboral calificada y motivada a través de la aplicación de prácticas de selección, capacitación, compensación y evaluación serán en vano, a menos que los empleados tengan la oportunidad de contribuir mediante mecanismos participativos internos. Así, cuando las organizaciones invierten en las prácticas destinadas a desarrollar las habilidades de sus empleados y crean incentivos para que ocupen espacios de participación para la toma de decisiones, avanzan hacia una mayor legitimidad y, por ende, contribuyen al compromiso de los empleados (Wright et al., 1999).

La idea de poder garantizar que las prácticas adoptadas generen beneficios superiores, como los retratados por Wright et al. (1999), más que singularizarse en determinadas prácticas, apuntan al conjunto de éstas y su promoción de la participación del empleado. Esto es coincidente con lo planteado por Pfeffer (1994) en cuanto a la búsqueda de la sinergia del conjunto de prácticas que se adoptan, ya que, es la acción conjunta la que las hace estratégicas, por lo tanto, lo importante no son las prácticas aisladas sino la adopción de un sistema integrado.

Para Sheppeck & Militello (2000) las prácticas de recursos humanos deben crear un enlace entre la empresa y los trabajadores. Para ello, es preciso concretar un conjunto coherente e integrado de prácticas de recursos humanos que permitan: identificar y contratar a personas con habilidades superiores, aumentar la motivación, incrementar el rendimiento y alinear los objetivos de estos trabajadores y la empresa.

Las aportaciones al estudio de las prácticas de recursos humanos en relación al contexto organizacional realizadas por Schuler & Jackson (1987) confirman cómo las características organizativas dan forma a las prácticas de recursos humanos, y por tanto, la estructuración de las mismas debe recoger la particularidad de cada organización, entre ella: la misión, la estrategia empresarial, los ciclos de vida del producto, tecnología, actividades sindicales, composición de sus grupos laborales internos y las filosofías institucionales. Para Delery & Doty (1996) la alineación de las prácticas de recursos humanos implica velar por el ajuste de éstas con las configuraciones que emergen de los elementos organizacionales internos con las acciones que se emprenden en la administración de RRHH.

En relación con aquellos aspectos relacionados con la filosofía institucional y que quedan plasmados en las prácticas de recursos humanos señalados Neisig (2020), señala que tales filosofías representan el argumento central de la identidad organizacional donde la adscripción a estas visiones por parte de los empleados es un asunto directamente vinculado con la legitimidad a nivel organizacional. En este mismo sentido, Zuckerman (1999), señala que las organizaciones cuya identidad organizacional es desconocida o incierta enfrentan dificultades para adquirir y mantener la legitimidad, así como para atraer los recursos que necesitan para sobrevivir.

Estudios como los realizados por Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez y Carrasco-Hernández (2018), reafirman la importancia que posee el considerar los

intereses de los empleados, que deben ser tomados en cuenta al momento de definir la adición o los cambios de unas prácticas por sobre otras.

De esta manera, el estudiar la legitimidad de las prácticas de recursos humanos implica entender por una parte el contexto social y las presiones que provienen de este. Esto es particularmente importante debido a que la legitimidad que alcanzará al final la administración de los recursos humanos radicará en las percepciones de los diferentes actores o partes interesadas internas a la organización (Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez y Carrasco Hernández, 2018).

En un nivel empírico y en relación con los alcances realizados por Meyer & Rowan (1977) y Suchman (1995), los autores pasados también lograron confirmar que las empresas que capacitan a sus empleados no solo con la intención de buscar mejoras en sus resultados, sino también con la finalidad de ayudarles a adaptarse a las normas y valores socialmente aceptados ganan legitimidad entre éstos.

Ciertamente, la búsqueda del equilibrio entre los intereses de los distintos grupos de colaboradores se ha vuelto una reflexión importante para los estudiosos de la administración de los recursos humanos en el afán por ganar legitimidad dentro del contexto organizacional. En estudios realizados por Pohler & Willness (2014), se logró establecer la importancia, para quienes administran los recursos humanos, de tener que equalizar los múltiples intereses; ya que el incluir y equilibrar los intereses pluralistas agrega valor a los profesionales de recursos humanos que en consecuencia logran legitimarse. En este sentido, los autores señalan que “es preciso abogar por los intereses de equidad de los empleados con las preocupaciones sobre la eficiencia y la eficacia de la organización que demandan la alta dirección” (p. 483).

Ciertamente la reflexión planteada por Pohler y Willness (2014), deja entrever el riesgo de una administración de los recursos humanos que solo enfatice un enfoque exclusivo en la eficiencia organizacional, ya que ésta puede amenazar no

solo la sostenibilidad a largo plazo y el funcionamiento efectivo de las organizaciones en su contexto organizacional, sino también la sociedad en general.

Esta idea de la integración entre las prácticas de recursos humanos, los empleados y el contexto organizacional es justamente planteada por van Mierlo, Bondarouk & Sanders (2018), quienes vieron como el éxito de la implantación de un modelo de gestión de recursos humanos pasa por la estabilidad de un proceso de influencia mutua, la cual se establece entre las prácticas de recursos humanos, los agentes organizativos como los gerentes de línea, los empleados, los profesionales de gestión de recursos humanos y el contexto organizativo.

La obtención de la estabilidad mutua entre gerentes, empleados y responsables de recursos humanos facilita que las prácticas se vuelvan más estables, por lo que es necesario que éstas se vuelvan aceptadas, legitimadas e inscritas dentro de los marcos mentales de todos los actores organizacionales, quienes son influidos e influyen a dichas prácticas dentro de su quehacer (van Mierlo, Bondarouk & Sanders, 2018)

En este mismo sentido cabe recalcar que el comportamiento de los empleados es fundamental para determinar si se lograrán los resultados organizacionales deseados, el cuál está influenciado por las percepciones de los empleados y sus respuestas cognitivas a las prácticas de recursos humanos. De este modo, las brechas entre las intenciones de la organización y las prácticas de recursos humanos percibidas generalmente socavan la confianza y la lealtad de los empleados que, por lo tanto, afectan los resultados del desempeño. Al respecto, Boxall & Macky (2007), señalan que:

Una mejor información sobre las percepciones de los empleados y las respuestas a las prácticas de recursos humanos adoptadas y reales es un requisito previo para mejorar la contribución de la gestión de recursos humanos a la eficacia de la organización (p.268).

Asimismo, en los estudios realizados por Hudson, González-Gómez & Claasen (2019), se confirman que cuando las acciones de las organizaciones en materia de recursos humanos son percibidas como legítimas, éstas tienden a fomentar actitudes laborales positivas ya que los individuos consideran que las decisiones detrás de tales acciones se han concebido de manera justa. Por lo que en consecuencia, cuando se alcanza una alta legitimidad aumenta la lealtad de los individuos con la organización (Tost, 2011).

Cabe esperar que desde los recursos humanos se fomente tal como propone Thompson (2011), un trato a los empleados basado en la equidad y la transparencia, desde donde el reconocimiento y la regulación de los intereses de los empleados represente una fuente de fortaleza para la administración de RRHH. De tal manera, que el ejercicio de dicha administración sea visto como un acto de equilibrio que concilie las preocupaciones de los empleados con su rol como socio estratégico para el negocio (Mahadevan & Schmitz, 2020).

En relación a la importancia del trato que reciben los empleados, cabe destacar la asociación identificada en los estudios acerca del compromiso laboral de Kim & Wright (2011), quienes constatan que la percepción del empleado de una preocupación genuína por parte del empleador, el trato recibido, el respeto y la dignidad que éste recibe de las partes interesadas en la organización son esenciales para la adopción y adscripción del empleado a las acciones que dan forma a los sistemas de alto compromiso en una organización.

Como resultado de este proceso, al alcanzar legitimidad las acciones de recursos humanos, mediante la aprobación de sus grupos internos, las empresas se vuelven sostenibles mejorando sus condiciones para la supervivencia y al tiempo que elevan la satisfacción de los empleados (Zheng, Luo & Maksimov, 2015).

Conforme a lo visto hasta el momento, es posible identificar de manera presumible que existe una vinculación entre las prácticas de recursos humanos con la alineación y la legitimidad. De forma que, cuando las prácticas de recursos humanos se alinean a la estrategia estarían contribuyendo principalmente al cumplimiento de los resultados económicos, mientras que cuando se alinean y vuelven consistentes con el contexto organizacional, o sea, logran recoger e integran aquellos intereses de los empleados dentro de un marco de normas, se vuelven legítimas. Así, las prácticas de recursos humanos alineadas y legitimadas por los empleados, podrían influir de manera positiva tanto en el desempeño como en el compromiso de los distintos actores internos, esto sin considerar que además ayudarían a alcanzar una mayor legitimidad organizacional.

Conclusiones del capítulo

En la actualidad es posible reconocer el diálogo existente entre la legitimidad y las organizaciones a partir de las aportaciones provenientes del institucionalismo. En ese sentido, la distinción entre lo ilegítimo pero legal y lo legítimo, más allá de la observancia de la ley hace que la legitimidad emerja como un fenómeno complejo, social y de carácter atributivo a partir de las dinámicas de interacción que se establecen entre las instituciones y sus distintos grupos de interés con quienes ésta busca legitimarse como entidad.

Reconocer a las organizaciones como sistemas abiertos e interdependientes de su entorno implica que sus relaciones se vuelvan esenciales para su sobrevivencia. De este modo, la legitimidad para las organizaciones se vuelve un recurso valioso para facilitar la cooperación social, mitigar conflictos y hacer frente al dinamismo actual que busca la supervivencia.

En cuanto al desempeño económico de una organización, éste se ve afectado por los cambios en la legitimidad de una entidad, debido principalmente a que la legitimidad se vuelve esencial a la hora de acceder a los recursos necesarios

proveniente del entorno que garantizan su subsistencia. Es entonces, que la percepción que alcanzan las acciones de una determinada entidad con sus distintos grupos de interés, como con sus propios colaboradores son determinantes para evaluar la legitimidad desde el interior y hacia afuera de la organización.

Los colaboradores justamente evalúan las actuaciones legítimas o no de la entidad en materia de la administración de los recursos humanos, y por tanto, someten a consideración las respectivas prácticas que se adoptan a través de juicios perceptivos que dan cuenta de la congruencia o no de éstas con respecto a sus intereses propios y los valores aceptados.

En otras palabras, estos juicios de legitimidad acerca del accionar de los recursos humanos en una institución son el reflejo de la congruencia entre los comportamientos que muestra la entidad a ser legitimada y las creencias compartidas del grupo social que en ella trabaja. Las acciones sometidas al juicio individual de legitimidad alcanzan una validez colectiva que las hace objetivas, siendo posible establecer diferencias en estas percepciones mediante la identificación de elementos de índole pragmático, moral y cognitivo en la valoración de la acción por parte de los sujetos.

A pesar de que aún se está en un proceso de acumular evidencia empírica a fin de dejar atrás el extenso carácter explicativo; las consideraciones provenientes de la legitimidad como fenómeno perceptivo y posible de agrupar en distintas tipologías han ayudado a revelar líneas que en un nivel descriptivo permiten profundizar en aquellas asociaciones entre la legitimidad como fenómeno social y la administración de los recursos humanos en el contexto organizacional.

En esta línea, el adoptar estrategias para ganar legitimidad desde la administración de los recursos humanos confirma la vinculación planteada en los estudios; lo cual permite promover miradas que van más allá de lo tradicional y consignar el valor de los recursos humanos en aspectos más propios de la

responsabilidad social que conlleva su rol en las organizaciones actuales. Así, establecer una administración de los recursos humanos legítima entre los empleados y la organización permite obtener beneficios que aseguran la permanencia de la organización desde adentro hacia a fuera de ésta, que van más allá de los efectos de ésta función en los indicadores económicos tradicionales.

Finalmente, la investigación recupera elementos provenientes del institucionalismo y del neoinstitucionalismo desde donde emergen las tipologías de legitimidad pragmática, moral y cognitiva que pueden ser evaluadas mediante las prácticas de recursos humanos que se adoptan desde el enfoque estratégico de los recursos humanos; algo que representa una forma compleja y actualizada de estudiar las organizaciones, en este caso las Instituciones de Educación Superior (IES).

Capítulo 3. Caracterización del sector de educación superior privada en México

La educación superior en México es un tema que concita interés desde distintas perspectivas disciplinarias entre las que se incluye la administración. Asuntos como la gestión eficiente de los recursos, los comportamientos, las formas de organización, entre otras, representan motivos suficientes para voltear la mirada a este importante sector para el progreso económico y social del país.

Al revisar la educación superior y sus instituciones es posible distinguir en primer lugar, los dos tipos de agrupaciones principales, las que conduce el Estado (pública), y la que está en manos de particulares (privadas). El interés de esta investigación se centra en la educación en la que prevalecen intereses particulares, dejando en claro que éstas cumplen con la normatividad que establece el Estado y que por lo tanto operan en total cumplimiento normativo.

En este sentido, cabe señalar algunos de los aspectos de carácter económico y político que han dado forma a la conformación actual de este sector educativo a nivel superior en México, donde un tema central ha sido el financiamiento por parte del Estado que explica la existencia de dos modelos dentro del sistema de educación superior en México. Por un lado, las instituciones públicas que se basan principalmente de la aportación de recursos que les hace el Estado gestionando negociaciones presupuestales, asignaciones directas de recursos, y en menor medida, ventas de servicios, colegiaturas e ingresos sobre su propio patrimonio; y por otro, aquellas instituciones de educación superior con sostenimiento privado.

Las instituciones privadas, destacan en la actualidad por su crecimiento numérico, que de acuerdo a Muñoz y Silva (2013), han terminado por impactar tanto la distribución de la matrícula como las lógicas subyacentes de la diferenciación institucional y la competencia, ya que presentan su interés por participar en los nichos de mercado que se han formado en torno a la educación superior en México.

Hoy, no es extraño que en este tipo de instituciones privadas prevalezcan estructuras y dinámicas que se asemejan más a las del tipo empresarial; esto sin importar sus orígenes religiosos (jesuita, salesiana, entre otras) o laicos bajo el cobijo de grupos empresariales o no. Lo cierto es que actualmente, el sector privado de Educación Superior vive un clima de competencia intenso, donde temas como la legitimidad y el prestigio se vuelven esenciales en la captación de estudiantes, ya que estos factores contribuyen a generar mayores ingresos para las instituciones (Gama, 2017).

Por otra parte, como sector fundamental para el desarrollo de cualquier país, el educativo, de acuerdo con los datos oficiales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el periodo 2018/2019, concentró cerca del 29% de la oferta total para educación superior en manos de actores particulares o privados (SEP, 2019); magnitud que se explica a partir de una serie de cambios y evoluciones a nivel político en materia de educación que ha seguido el Estado mexicano durante el siglo pasado. En la Tabla 7 se puede observar la relación de estudiantes para el periodo 2018-2019 a nivel de educación superior en modalidad escolarizada.

Tabla 7. Relación de estudiantes según sostenimiento periodo 2018-2019

Sostenimiento	Total	Alumnos		Docentes	Escuelas
		Mujeres	Hombres		
Educación Superior	3,943,544	1,980,888	1,962,656	414,408	5,535
Público	2,773,338 70.3%	1,341,229 67.7%	1,432,109 73%	243,341 58.7%	2,283 41.3%
Privado	1,170,206 29.7%	639,659 32.3%	530,547 27%	171,067 41.3%	3,252 58.7%

Fuente: (SEP, 2019)

Ciertamente este es un sector que resalta por su diversidad y distribución atomizada entre actores de distintos tamaños y características, lo cual dificulta su estudio y comprensión, pero que al tiempo muestra una intencionalidad paradójica en materia de planeación política en la Educación Superior empujada por el Estado al menos en los últimos 30 o 40 años en México (Gil, 2005).

De este modo, se presenta a continuación una caracterización que permite contextualizar al sector de la Educación Superior privada en México para dar paso a una comprensión mayor de las IES privadas en el estado de Yucatán, y finalmente a los antecedentes que retratan a la institución objeto de estudio del caso

3.1 La educación superior privada en México

Los orígenes de la educación superior en México se remontan a los tiempos de la Colonia cuando nacen las primeras instituciones oficiales de educación en territorio nacional. Estos eran tiempos que a diferencia de los que se viven hoy, no existía una distinción clara entre educación pública y privada, siendo erigida la Real y Pontificia Universidad de México fundada en 1553 como la primera institución oficial universitaria en México con una estrecha relación con el clero (González, 2012).

En lo que respecta a los actores particulares, la presencia de los privados no es nueva en el país, y desde el comienzo han adquirido un rol importante en la educación de la población, sobre todo en tiempos de la organización del Estado independiente donde la inestabilidad política y las restricciones presupuestarias debilitaron la figura del Estado, el cual ante la necesidad de educar a su gente, no fue capaz de ampliar su cobertura y cubrir las múltiples necesidades de los distintos grupos sociales. Por ello, fue posible establecer pese a tendencias ideológicas, religiosas y de particulares de carácter no religiosos que han sido relevantes para la educación en México (Robles, 1977).

La relación entre el Estado, los particulares religiosos y grupos laicos en la educación ha estado marcada por pugnas ideológicas entre liberales y conservadores, siendo un punto de tensión la discusión en torno a la educación como un bien público. En ese sentido, el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos de México representa para Robles (1977), una manifestación

de los ajustes que ha realizado el sistema educativo mexicano respecto de la institucionalidad política, social y económica desde su redacción en 1857, en cuyo espíritu reside el derecho a la educación, así como en sus posteriores modificaciones. Para 1917, se infunde una clara orientación hacia una educación laica y gratuita, en 1934 se pondera la libertad de enseñanza, en 1946 se define el contenido de la educación como una acción democrática centrada en lograr una mejor convivencia humana entre los mexicanos, y finalmente, para 2019, además de reafirmarse el sentido laico de la educación, se establece el derecho a la educación desde el nivel de Pre-escolar hasta la Educación Superior como un derecho humano en México.

Cabe destacar, que desde el tiempo de la Revolución Mexicana la creación de instituciones de educación privada no cesó y una estrategia continua por las agrupaciones de profesionistas de la época fue la creación bajo el formato de escuelas libres nuevas instituciones gracias a la facultad expresa del jefe del ejecutivo para autorizar sus operaciones mediante decretos presidenciales; facilitando así una vía adicional para satisfacer las necesidades de educación de un México con altas demandas sociales y infraestructurales que impulsaran el progreso industrial del país. Entre algunas de las instituciones creadas entre las décadas de los años 20 y 30 del siglo pasado, destaca la Escuela Libre de Derecho, la Escuela Libre de Homeopatía, la Escuela Libre de Enfermería y Obstetricia, el Instituto de Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas, así como la Escuela Bancaria y Comercial (González, 2012).

Como se ha planteado, la composición de las instituciones dentro del sector privado de Educación Superior en la primera mitad del siglo XX en México son fundadas principalmente por agrupaciones civiles afines al clero, empresariales, gremiales y/o profesionalizantes que estructuraban una oferta reducida para los estudiantes de la época, tomando en cuenta carreras que no se encontraban fácilmente en el sector público; para el año 1930 el total de alumnos inscritos a nivel de educación superior en México fue de 15,600 estudiantes (Olivier, 2007).

Asimismo, el crecimiento de entidades particulares de educación superior durante la mitad de siglo XX estuvo marcado por la autonomía conferida en el año 1929 a la Universidad Nacional, condición que le permitió poder gestionar, de manera más autónoma las políticas educativas del Estado y crear la Comisión de Inspección y de Revalidación de Estudios, Títulos y Grados, misma que dio forma al procedimiento de incorporación de estudios para la adhesión de instituciones particulares (Rodríguez y Ordorika, 2013). Cabe destacar, que el mecanismo de incorporación se dio a partir de la obligación de las instituciones privadas por registrar sus planes y programas de estudios, así como someterse a la inspección y supervisión por parte de las instituciones universitarias con autonomía.

De esta forma, la primera parte del siglo pasado, representó por sus antecedentes en un periodo de cambio y cimentación formal para la incorporación de actores tanto particulares como del clero dentro de la Educación Superior en México, los cuales fueron los contrapesos naturales a las instituciones impulsadas por el Estado que ante limitaciones presupuestarias y un marco de libertad de enseñanza terminarán por configurar un escenario favorable para el desarrollo de instituciones “particulares” en el sistema educativo nacional (Robles, 1977).

3.2 El crecimiento y expansión de la educación superior privada en México

El etapa de mayor crecimiento y la expansión de particulares dentro del sector de educación, incluido el nivel superior, fue el periodo comprendido entre la década de los años 40 hasta los años 60 del siglo pasado. Para Olivier (2007), este periodo previo al de expansión vivido en los años 90 en el país; tuvo un promedio de 12.5% crecimiento en la matrícula de alumnos de educación superior en México entre los años 1964 y 1978. Asimismo, para estos años surgieron instituciones particulares que comenzaron por atender sectores medios como a otras clases menos favorecidas, lo cual revirtió la idea de que la educación ofrecida por el sector privado era exclusiva para las clases altas o acomodadas de la sociedad.

De este modo, se estructuró un fenómeno de estratificación y diferenciación dentro de las instituciones privadas de Educación Superior, donde la segmentación se sustentó principalmente en la clase social a la cual se dirige la oferta educativa; la cual estaba directamente relacionada con la capacidad de financiamiento y el perfil del estudiantado, elementos de impacto en la distribución ocupacional, una vez que estos estudiantes egresen y formen parte de la fuerza laboral del país.

Para autores como Muñoz y Silva (2013), esta segmentación dio origen a una distribución dispar entre instituciones de educación superior con orientaciones distintas desde los años 90 en adelante; manifestada en la existencia de IES que ofrecen servicios integrales para una vida universitaria y otras enfocadas casi exclusivamente al otorgamiento de un título profesional; este último un rasgo que se mantiene hasta nuestros días en instituciones de bajo prestigio y reconocimiento.

Cabe señalar que en México a diferencia de otras actividades de la economía del país, durante la década de los años 90 no se vivió exactamente un proceso de privatización de la educación superior, sino más bien un crecimiento y expansión del sector privado que encontró en una serie de decisiones políticas de carácter económico el espacio propicio para la introducción de las prácticas de mercado en el sector. En este sentido, Rodríguez y Ordorika (2013) afirman:

Este proceso [a diferencia de lo que conocemos por privatización] se caracteriza por una gama de operaciones que comparten la búsqueda de objetivos de calidad, eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y capacidad de respuesta, entre otros; que se presume que facilitan o mejoran la competitividad del sector en su conjunto, de instituciones y funciones, e incluso de los agentes encargados del tratamiento de las actividades de educación superior (p.2).

De este modo, hacia el final del siglo pasado en México se inició un proceso de mercantilización de los servicios de Educación Superior en relación con las decisiones administrativas y políticas adoptadas por el Estado en materia de regulación y política educativa, y que tuvieron un claro acento de tipo neoliberal permitiendo estructurar una oferta diversificada; con ello las IES privadas pudieran definir sus propias acciones con relación al mercado, cuya matrícula se triplicó entre los años 70 y 80 al pasar de 37,882 a 117,214 estudiantes, mientras que la inversión pública en el sector de educación superior cayó entre 1980 y 1989 del 0.68% al 0.41% del Producto Interno Bruto (PIB). Lo pasado, se vio reflejado en la disminución en el número de estudiantes atendidos por el sector público, mientras que las IES privadas mantuvieron la tendencia de expansión iniciada en las décadas pasadas, lo que se tradujo en una dinámica de crecimiento en el sector educativo marcado por la creación de nuevas instituciones y el inicio de procesos de descentralización (Rodríguez y Ordorika, 2013).

De manera similar, el comportamiento que presentaría el sector privado hacia finales de los años 90 se explica en gran medida por la acción del Estado, quién fue el gran artífice de la promoción de las condiciones económicas, políticas y sociales básicas para el desarrollo del sector privado en la educación desde las décadas anteriores; esto con el fin de que las universidades privadas formaran recursos humanos útiles tanto para el Estado como para la empresa privada; lo cual desde una perspectiva comercial hizo que estas fueran incrementando paulatinamente su matrícula, los recursos y el prestigio (Levy, 1995).

Para De Garay (2002), esto trajo consecuencias en el perfil de los estudiantes, por lo que se logran identificar rasgos en los alumnos que dedican tiempo completo a su formación y los que no, dado que las condiciones económicas y sociales de los primeros se lo permiten. Esto mismo para Buendía (2009), ha generado como resultado “un sistema de educación superior que se hizo cada vez más fragmentado reflejando en ello la polarización social y cultural que se vive en México hasta nuestros días” (p.10).

De esta forma, en la última década del siglo pasado, se fueron consolidando aspectos de crecimiento, expansión y descentralización territorial del sector privado en la educación superior, mismos que se van alineando con una serie de decisiones económicas y políticas conforme al modelo de desarrollo que ha adoptado México durante los últimos sexenios a partir de la globalización y modernización propia de la agenda neoliberal de finales de los años 90.

En esta misma línea, el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México (IISUE) señala que un aspecto a destacar es la ideología neoliberal que impulsó decisiones de política de Estado como el tope en la ampliación de la cobertura pública en educación, algo que sin duda expandió la participación privada en la Educación Superior. La IISUE afirma que "la decisión de limitar la apertura de espacios educativos públicos, trae por consecuencia mayor oportunidad a los particulares para dedicarse a los servicios educativos, proporcionando un mayor número de "clientes", niños y jóvenes sin lugar en la escuela pública" (2002, p.129)

Para finales de los años 90 e inicios del siglo XXI los cambios en la política fiscal, orientada al fortalecimiento de las finanzas locales, tuvieron efectos en el sistema de educación superior, específicamente reflejado en el gasto público en educación que llevó a transferir la responsabilidad del Estado a los distintos estados del país, incluidos los municipios y a los mismos privados, llegando a alcanzar un número récord de 1,253 universidades privadas que atendían a cerca de 525 mil estudiantes a nivel nacional. Sin embargo, previo al fenómeno de contracción económica que vendría en años siguientes, otra de las políticas en materia de educación del Estado neoliberal fue impulsar la creación de nuevas instituciones universitarias de carácter tecnológico, algo que lleva a muchas IES públicas tradicionales a buscar nuevas fuentes de financiamiento ante la redirección de recursos por parte del Estado a estas nuevas instituciones (IISUE, 2002).

Así, mientras la educación tecnológica de institutos y universidades aumentó su participación en la oferta total del sistema público de 20% a 36%, la modalidad universitaria tradicional creció en torno al 7%, muy contrastante con la oferta de educación superior privada la cual para el final de la década crecía a una tasa del 10% anual, brindando cerca de un tercio de los programas de licenciatura a nivel nacional, sin considerar el crecimiento de las IES privadas en los programas de posgrado (Rodríguez y Ordorika, 2013).

El nivel de crecimiento del sector privado evidencia un proceso de diferenciación sobre todo de aquellas instituciones regidas por las condiciones del mercado, donde incluso las más grandes y fuertes iniciaron un proceso de difusión territorial a nivel nacional. Para Rodríguez y Ordorika (2013), en la primera década del siglo XXI en el sector de las IESP se comienzan a experimentar notables diferencias respecto a las décadas anteriores y las cifras confirmarían la pérdida de la intensidad del crecimiento del sector privado, lo que contrastó con la expansión del sector público: “cuando el sector público desarrolla una dinámica de expansión, las oportunidades de crecimiento del sector privado disminuyen y, en segundo lugar, que el mercado de la educación superior privada es particularmente sensible a los efectos del ciclo macroeconómico” (p.7).

Por último, sin importar la orientación ideológica o los segmentos sociales a los que atienden, la clasificación realizada por Levy (1995), de las IES privadas continúa vigente y es útil para su caracterización. De esta forma, las hay de élite, sean católicas o empresariales, y de atención a la demanda; donde estas últimas surgen como respuesta a la saturación de oferta de las universidades públicas y en respuesta a los aspirantes imposibilitados a pagar las cuotas de las instituciones de élite (Gama, 2017).

Para Silas-Casillas (2005), la expansión del sector privado tiene en las instituciones nacidas por la demanda a la parte más dinámica, por lo que hace hincapié en la necesidad de estudiar no solo el crecimiento de las mismas y el

desempeño académico y laboral de sus alumnos, sino también la percepción que la sociedad en su conjunto tiene de estas instituciones.

3.3 La calidad educativa y las IES privadas en México

En lo que va de este siglo, las IES privadas en México han experimentado importantes cambios, especialmente a la contracción en las tasas de crecimiento del sector, sobre todo a nivel de las licenciaturas (Muñoz y Silva, 2013). Esto ha llevado a que las IES privadas adopten estrategias para captar a los alumnos que no absorbe el sistema público, configurando un mercado competitivo a nivel superior. Entre las distintas posibilidades que han venido adoptando sobre todo las instituciones más grandes, ha sido la ampliación de la cobertura territorial, con el fin de ganar un lugar en nuevos nichos a nivel geográfico y diversificar la oferta a través de programas de maestría, especialización y educación continua (Muñoz y Silva, 2013).

Un elemento que ha emergido con especial fuerza en el sector privado ha sido el tema de la calidad educativa, esta sin duda ha sido una demanda permanente en el sector y que algunos han sabido explotar transformándola en una prioridad estratégica, la cual ha permitido a las instituciones diferenciarse dentro de lo heterogéneo que es el sector (Guzmán, 2011); asimismo este aspecto resulta ser el cercano entre las dinámicas comerciales y empresariales con las universidades ya que la calidad educativa como diferenciador garantizaría subsistir y crecer mediante la estandarización y acreditación de sus procesos institucionales (Schwartzman, 1996).

Para autores como Álvarez (2011), estas primeras décadas del presente siglo han dejado atrás el periodo marcado por el crecimiento explosivo y de bonanza en el sector privado de educación superior, dando paso ahora a una realidad donde las IES privadas buscan diferenciarse por medio de la calidad y el compromiso por los servicios educativos que ofrecen. Así, sin importar los fines que persigan, es posible

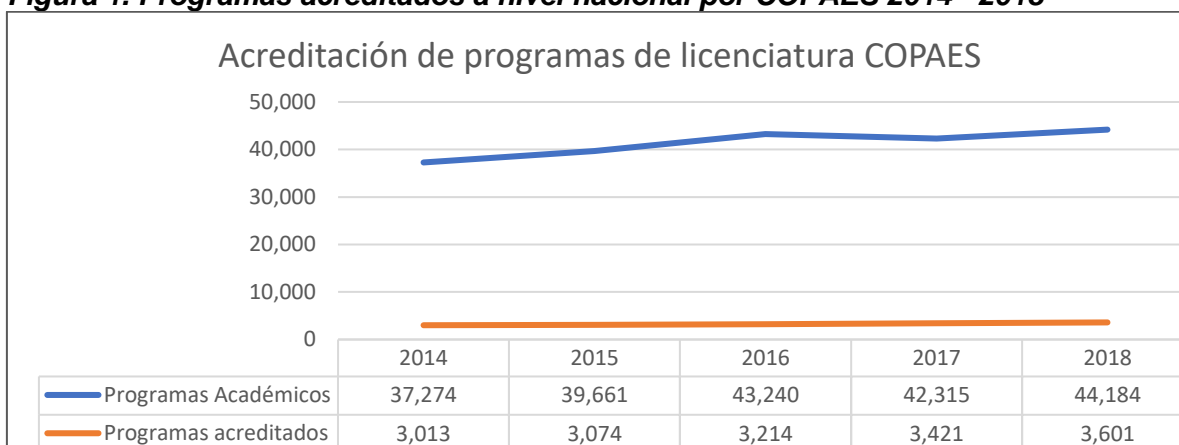
distinguir entre la heterogeneidad de las instituciones las que tienen un mayor compromiso con los servicios educativos ofrecidos, como afirma Álvarez (2011) acerca de las IES privadas:

Los fines lucrativos que éstas persiguen pueden, en algunos casos, implicar comportamientos capitalistas salvajes sin consideración alguna de sus clientelas, pero, en otros, la ganancia no está reñida con el profesionalismo de los servicios y la búsqueda constante de la mejora de la oferta (p.9).

Hoy, más allá de la exigencia por contar con programas con reconocimiento de validez oficial de estudios (REVOE), las IES privadas no poseen obligación alguna por homologar sus formas o dinámicas organizativas, por lo que estas instituciones gozan de total libertad para administrarse conforme a sus necesidades y sus objetivos. No obstante, es común encontrar en este sector a muchas instituciones que, ante la heterogeneidad de actores, buscan en las acreditaciones voluntarias de sus planes y programas de estudios un mecanismo efectivo para reforzar el compromiso por la mejora continua y la calidad educativa.

De ahí, la importancia que adquiere la acreditación de los programas de estudios de las IES privadas dentro del sector. Si bien, la acreditación como práctica institucional posee números bajos aún considerando el universo de programas por acreditar, sí muestra una tendencia al alza, lo que es positivo pensando en el compromiso por mejorar por parte de las IESP.

Una muestra de lo anterior es el nivel de acreditación que poseen los programas de licenciatura de las instituciones públicas y privadas que pertenecen al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES) el cual alcanza solamente al 8% de la oferta de los programas. En la Figura 1 se muestra la tendencia en el número de programas acreditados a nivel nacional por COPAES en el periodo comprendido entre 2014 y 2018.

Figura 1. Programas acreditados a nivel nacional por COPAES 2014 - 2018

Fuente: Elaborado a partir de los datos disponibles en el sitio web de COPAES

Entre las estrategias que han adoptado las IES privadas ante el competido escenario, está la adopción de la acreditación o certificación externa como un criterio de calidad, a fin de diferenciar su oferta dentro del mercado de instituciones generalizado.

A pesar de la voluntariedad de la acreditación, como estrategia representa una opción para incrementar la legitimidad y el prestigio social de las IES privadas, dada la alta valoración que ocupan tanto la calidad como el prestigio para quienes optan por estudiar en las IES privadas. Por lo tanto, así como el apoyo en la planificación de sus procesos de desarrollo y mejora de calidad, la acreditación facilita contar con mejores recursos en el mercado competido de alumnos (Álvarez, 2011).

En esta misma línea para Buendía (2009), adoptar la calidad como prioridad estratégica es un reflejo de la llamada transición empresarial en el sector de Educación Superior privada, donde la rentabilidad se convirtió en un elemento esencial en la gestión de estas universidades. De acuerdo con Levy (1995), finalmente se ha conformado un mercado de servicios educativos en el que las fuerzas comerciales parecen desestabilizar el carácter de bien público de la educación superior con la entrada de proveedores de servicios educativos en donde predomina el interés comercial. De esta forma, la distancia entre las dinámicas

propias del mundo empresarial y las universidades se ha ido reduciendo paulatinamente en estas últimas décadas, lo cual ha llevado, incluso, a que se confundan ciertas lógicas entre ambos sectores.

Para Schwarzman (1996), las empresas tienen por objeto la ganancia monetaria y están orientadas principalmente al corto plazo, mientras que las universidades se deberían dedicar a la búsqueda del conocimiento de la educación y de la cultura: sin embargo, el lucro termina dominando con frecuencia y la agenda de las instituciones de educación privadas distorsionando sus fines. De acuerdo con este autor, entre los factores que propician la orientación a la ganancia se encuentra la limitación presupuestaria de los gobiernos que lleva a las IES a reducir sus costos y a buscar recursos emprendiendo actividades típicas de empresas económicas.

La presión que recae sobre las universidades por eficientar el manejo de los recursos, las lleva a adoptar un modelo empresarial con el fin de incrementar sus ingresos y mejorar la gestión interna de sus actividades, afectando el contenido mismo de la actividad universitaria, tanto en materia de formación profesional como de actividades de investigación; lo cual se termina reflejando en una cultura universitaria de organización interna orientada a la obtención de resultados económicos por sobre los fines tradicionales asociados a la educación, lo que hace que se termine relacionado sus dinámicas más a las usadas en las empresas que a las instituciones educativas.

Lo anterior ofrece elementos para entender cómo la necesidad de reducir costos por parte de las instituciones ha significado, dentro de este sector, que actores como los empleados del sistema salgan perjudicados. La búsqueda de recursos económicos adicionales termina necesariamente privilegiando a aquellos que tienen más capacidad de conseguirlos como ocurre con las grandes IES privadas; pero en esta gestión centrada en la economía se termina perdiendo a alumnos y docentes que a raíz de la baja preparación y compromiso académico

terminan por abandonar los valores universitarios en favor de una lógica de intereses mercantiles (Schwartzman, 1996).

La necesidad de disponer de herramientas por parte del Estado que resguarden tanto la política educativa y la calidad de las instituciones privadas hoy es indispensable. Ya lo señalan autores como Olivier (2007), para quién la falta de control en el crecimiento que experimentó el sector privado terminó por impactar la calidad de la educación que se ofrece en estas instituciones. En efecto, la competencia que se vive en el sector no necesariamente ha mejorado la calidad de las instituciones.

Lo cierto es que la discusión acerca de la calidad en la educación está ya instalada en el sector, sobre todo si se considera que la conformación de un mercado educativo privado en México y la competencia existente no necesariamente la mejoraron, lo cual para Buendía (2009), sería explicado porque “hay instituciones privadas que tienden a preocuparse más por la eficiencia económica de la organización, minimizando costos y elevando la demanda mediante el marketing de su oferta educativa, que por la calidad de los programas académicos que ofrecen” (p.60).

Autores como Levy, (1995), Rodríguez y Ordorika (2013) anticipaban su preocupación por las consecuencias negativas para la calidad de la educación debido al crecimiento no regulado vivido en el sector privado, así como el producto de las deficiencias en la política educativa del Estado mexicano por no diferenciar debidamente los sectores privados y públicos. Por ello, ante la heterogeneidad de las instituciones que ponía en riesgo el nivel de la calidad académica derivó en la necesidad de mecanismos de evaluación y acreditación con el propósito de mejorar los programas educacionales más allá de su uso comercial.

A pesar de la amplia y abundante discusión en torno a la calidad de la educación, éste es un concepto en constante evolución y del cual no existe

consenso. No obstante, las aportaciones del Instituto Nacional para la Evaluación de la Enseñanza (INEE), la Ley General de Educación y autores como Muñoz y Silva (2013), consideran la calidad de la educación de la siguiente manera: “la calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad” (Gajardo, Schmelkes, Bracho y Miranda, 2018, p.19).

Ciertamente, éste podría ser un concepto más de calidad, sin embargo, ha sido adoptado por instituciones internacionales como la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC-UNESCO por sus siglas en inglés) en sus múltiples revisiones de la calidad a nivel regional en años recientes. Asimismo, otro de los puntos destacados de esta propuesta conceptual es el hecho de constituirse como un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable. De manera que la OREALC de la UNESCO concibe a la educación como un medio en el que el ser humano se desarrolla plenamente; gracias a ella crece, se fortalece, y contribuye al desarrollo de la sociedad desde la transmisión de valores y cultura (Reyes y Reyes, 2016).

Para Schmelkes (2018), consejera del INEE un sistema educativo de calidad debe asegurar la pertinencia entre la oferta académica de la institución respecto a las necesidades individuales de los alumnos y la sociedad, y por tanto, no sólo obedecer a un afán económico desmedido para la institución, sino incluir factores adicionales como: respeto a los derechos humanos, desarrollo de la ciencia, cuidado del ambiente y su preservación y enriquecimiento de la diversidad cultural, esto último en directa alusión al atributo de la relevancia en la calidad educativa.

Asimismo, esto implica a su vez velar por una eficacia interna y externa medida a través de una alta proporción de estudiantes que no solo accedan, sino que permanecen y egresen alcanzando los objetivos de aprendizaje. También se

espera que los egresados sean capaces de impactar positivamente en sociedad a través de comportamientos sociales para beneficio de su comunidad y del propio individuo considerando los múltiples roles que habrá de desempeñar.

Por último, esto implica que las instituciones cuenten con la debida suficiencia administrativa para dar cumplimiento a los mandados relacionados con los recursos humanos y materiales con los que cuenten; esto para evitar despilfarros, pero sin escatimar en esfuerzos que apoyen a los alumnos y sus familias a reducir las desigualdades en las que se desarrollan sus actividades educacionales.

Para Reyes y Reyes (2016), la calidad de la educación tendría dos grandes acepciones que se suman a las comentadas por Schmelkes (2018), entre estas:

1. La que brindan las escuelas que están rankeadas con los siguientes criterios: profesores de tiempo completo, *papers* escritos [textos académicos], doctores en ciencias, carreras acreditadas, prestigio, posgrados de excelencia, investigación básica y aplicada.

2. El punto de vista del mercado laboral, del sector empresarial, de los padres de familia, de los CEOs de las IES privadas y del gobierno. Se considera que las IES privadas ofrecen educación de calidad, por lo que los padres de familia compran el servicio de la educación en el sector privado apostando a que sus hijos estén mejor formados para el trabajo y para la vida (p.19).

Mas allá de una conceptualización unívoca de la calidad académica, en el discurso ésta es la gran meta de todas las organizaciones del sector. Sin embargo, la ausencia de criterios homogéneos implica cierto nivel de libertad para abordar el tema por parte de cada institución.

No obstante, las instituciones comprometidas con la calidad deben de, en primera instancia, mejorar respecto de sí mismas, tomando como base su pasado y el futuro, pero al momento de realizarlo por la vía de las comparaciones hacerlas con base en los referentes definidos mediante parámetros, estándares o propósitos que permitan la mejora (Gajardo, Schmelkes, Bracho y Miranda, 2018). Así, es crucial abrir el debate sobre la calidad académica o educativa en el sector privado y las alternativas actuales, considerando a la acreditación de sus programas como un paso importante, pero no necesariamente el último.

En materia de acreditación, junto a los requisitos exigidos por la Secretaría de Educación para la obtención del REVOE, existen algunas instancias adicionales con carácter voluntario que someten a acreditación a instituciones educativas de índole público o privado.

La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) coadyuva en la acreditación de la calidad de la educación que imparten las instituciones privadas; a través de juicios de valor sobre la situación como la filosofía, propósitos, planeación, programas académicos y el personal docente y administrativo, para determinar el ingreso de las instituciones privadas a la federación; transformando la revisión como un insumo valioso para retroalimentar a las instituciones respecto del mejoramiento de la calidad de los servicios educativos ofrecidos (ANUIES, 1993).

Otra de las instancias no gubernamentales es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la cual agrupa a las principales instituciones de educación superior del país con el fin de promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. Sin embargo, su misión se dirige a evaluar la calidad de los programas en el nivel de licenciatura, centrando su atención en la formación de profesionales.

Cabe destacar que a partir de la discusión en torno a la acreditación de la calidad y encabezados desde la ANUIES se han emprendido una serie de esfuerzos como la creación de Comités Interinstituciones para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) otros como las acciones de evaluación institucional promovidos por la CONAEVA; y el establecimiento de criterios de clasificación de los programas de posgrado por parte del CONACYT y los destinados al otorgamiento de recursos a través del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES). Todos estos esfuerzos parecen indicar que el sistema de educación superior nacional pretende alcanzar una mayor calidad, utilizando procedimientos por la vía de la acreditación (ANUIES, 1993).

Si bien, FIMPES y ANUIES abren una esperanzadora oportunidad de mejora en la calidad, dado que buscan que las instituciones obtengan el debido reconocimiento social y prestigio, su adscripción sigue siendo voluntaria, como lo muestran las siguientes cifras de la ANUIES que agremia a 207 IES y FIMPES a 112 instituciones, dando un total de 5,535 IES que imparten educación superior en México (SEP, 2019).

Sin embargo, haciendo eco de estas tendencias, críticos de la educación ofrecida por quienes ven a la universidad como empresa económica entre ellos Schwartzman (1996), sostienen que la calidad sería una forma de diferenciar o segmentar el mercado de los servicios educativos más que un compromiso genuino por el mejoramiento de los servicios educativos, siendo el ofrecer al público programas de bajo costo y con facilidad de acceso la primera opción antes que la calidad diferenciada.

3.4 Caracterización del sector de educación superior en Mérida, Yucatán

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) entre las ciudades más pobladas del estado de Yucatán se encuentra Mérida capital del estado que tiene una población de 995,129 habitantes seguida

por Kanasín dentro de la zona conurbada de la ciudad de Mérida con 141,939 habitantes, y la ciudad de Valladolid a 160 km de Mérida que posee 85,460 habitantes.

La ciudad capital del estado concentra una población económicamente activa del 63.2% y el mayor porcentaje de la población no económicamente activa lo representan los estudiantes con un 37.7% seguido de las personas dedicadas al cuidado del hogar y los pensionados con un 35.1% y un 17.5%, respectivamente. Actualmente su tasa de desempleo alcanza el 2.07 % equivalente a cerca de 24,600 personas.

En la Tabla 8 se puede observar las unidades económicas y número de empleados dependientes por sector, donde las actividades de comercio, seguidas de los servicios y las industrias manufactureras concentran más del 60% del empleo formal.

Tabla 8. Unidades económicas y empleados dependientes, Mérida Yucatán 2021

Sector	Unidades económicas		Nº de empleados dependientes	
	absoluto	%	absoluto	%
Comercio al por menor	16,718	36.3	49,683	19.0
Industrias manufactureras	3,850	8.36	35,704	13.6
Servicios de apoyo a los negocios	881	1.91	32,868	12.6
Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos	6,637	14.4	29,502	11.3
Construcción	553	1.41	20,688	7.89
Otros servicios excepto los gubernamentales	7,395	16.1	18,220	6.96
Comercio al por mayor	1,856	4.03	15,205	5.81
Servicios educativos	1,093	2.37	13,437	5.13
Servicios profesionales, científicos y técnicos	1,656	3.59	12,485	4.77
Otras actividades con tasas inferiores al 4%	3,425	1.53	34,070	17.71

Fuente: Elaboración a partir de los datos del INEGI (2021)

En Mérida, existe solo un parque industrial compuesto por 30 empresas principalmente de manufactura y logística. En cuanto al salario promedio, Mérida registra un promedio mensual de \$7,360 pesos para un trabajador formal y de \$3,900 para un trabajador informal. En la siguiente Tabla 9 se puede observar la relación de salarios promedio que perciben los profesionistas locales de acuerdo con los datos del INEGI (2021).

Tabla 9. Sueldo promedio empleados dependientes, Mérida Yucatán

Profesiones	Sueldo promedio mensual
Abogados	5,743
Administradores y Especialistas en Recursos Humanos y Sistemas de Gestión	6,650
Arquitectos, Planificadores Urbanos y del Transporte	3,767
Asesores y Analistas en Finanzas	5,963
Contadores y Auditores	7,469
Desarrolladores y Analistas de Software y Multimedia	10,922
Diseñadores Gráficos	7,163
Enfermeras Especialistas	9,685
Especialistas en Trabajo Social	9,779
Farmacólogos	24,000
Ingenieros Civiles y de la Construcción	6,491
Investigadores y Especialistas en Matemáticas, Estadística y Actuaría	8,600
Médicos Especialistas	10,536
Médicos Generales y Familiares	3,097
Profesores de Enseñanza Preescolar	4,991
Profesores de Enseñanza Primaria	8,705
Profesores de Enseñanza Secundaria	6,414
Psicólogos	8,558
Químicos	10,338
Veterinarios y Zootecnistas	4,882

Fuente: Elaboración a partir de los datos del INEGI (2021)

Si bien dentro de Yucatán la ciudad de Mérida, además de ser la capital del estado, representa el mayor de los centros urbanos del estado y destaca por

variables sociodemográficas como el desarrollo económico; comparte, sin embargo, rasgos que dan cuenta del rezago a nivel social compartido por otras entidades que conforman el Sureste de México y que contrastan con estados del centro del país como Ciudad de México, Jalisco o Aguascalientes, y del norte del país como Baja California o Nuevo León (Galván y Olivares, 2016).

En Yucatán se entrelazan problemas como la falta de una infraestructura adecuada para el comercio y transporte, o se convive con la mala calidad de los empleos, sobre todo en el sector de servicios, además de que se vive marginación y rezago social en materia de educación en las comunidades más alejadas. Como dato referencial, de acuerdo con las cifras del INEGI para el año 2019 el PIB de México ascendió a 23,012,426 millones de pesos corrientes, la Ciudad de México fue la entidad federativa con la mayor contribución 16.1%, mientras que el estado de Yucatán se ubicó en la posición número 22 de 32 con una contribución del (1,6%) (INEGI, 2020).

Asimismo, la región Sureste del país, del que el estado de Yucatán forma parte, presenta una serie de características económicas y sociales que son desfavorables con respecto al resto del país. Por ello, no es de extrañar que la conjunción de estos factores negativos impongan un patrón hacia la región sureste menos productiva y de mayor atraso del país, destacando factores como: la alta proporción de trabajo informal, servicios financieros y de financiamiento limitado, trabajadores con pocas o nulas habilidades de trabajo, ; ambiente poco propicio para la generación de empresas, pequeños productores con sistemas de baja rentabilidad, alta dispersión poblacional con costos elevados de transporte, mala conectividad interregional y poca o nula capacidad de innovación (Galván y Olivares, 2016).

Para Iglesias (2014), el estado de Yucatán es el mejor reflejo de las enormes limitaciones y las extremas desigualdades del desarrollo que se vive en el país, así como presenta rezago en el empleo y en educación en ciertos sectores de la

población; lo cual se suma a la excesiva concentración urbana, el abandono del campo, el incremento en la terciarización y el ocaso de la industria de la maquila vivida en décadas pasadas en la región. La autora plantea también la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas que ofrece Yucatán, relativas a la calidad de vida que aparecen en contraposición con los índices de inseguridad en otros territorios del país, respecto a lo que señala:

Es urgente crear una planificación para este territorio en la que se incluya una educación de calidad y a la que se le sumen también importantes conocimientos técnicos como herramientas que atemperen en un futuro próximo el desempleo y el incremento del mercado laboral informal (p.188).

No obstante, además de las limitaciones presentadas puede señalarse el crecimiento de Yucatán en niveles de escolaridad en décadas pasadas, ya que entre los años 1990 y 2009 la matrícula de licenciatura alcanzó una expansión del 407% es decir cerca del doble del crecimiento promedio nacional registrado en un periodo igual (Garza, Flores y Bolaños, 2011). Por lo anterior, un incremento en la demanda por educación superior, y la insuficiente capacidad de las IES públicas para poder atenderla, terminó por configurando, al igual que en el resto de los estados del país, un abultado sector privado de IES en el estado de Yucatán (Pech, 2015).

Otro dato relevante de la zona metropolitana del estado de Yucatán es que concentra el 85% de las IES con programas educativos de estudios superiores en licenciatura y posgrado, así como el 84% de los estudiantes de licenciatura y 87% de posgrado (SEP, 2021b). De acuerdo con datos del Sistema de Información Cultural (SIC) de la Secretaría de Cultura del Gobierno de México (Sistema de Información Cultural, 2020), en la ciudad de Mérida se ubican 59 de las 163 IES que existen en la península de Yucatán, conformada también por los estados de Campeche y Quintana Roo, lo cual representa una población importante en materia de formación.

En cuanto a sus características educativas, cabe destacar que la ciudad de Mérida alcanza el 99.2% de personas alfeberizadas de 15 a 24 años y 97.3% de 25 años o más. La composición actual de la población conforme a sus niveles de escolaridad muestra que existen cerca de 769 mil personas con algún grado de escolaridad, ya sea primaria, secundaria o bachillerato.

En cuanto a estudiantes universitarios, sólo en el caso de licenciaturas y maestrías habría cerca de 241 mil personas con esta condición de escolaridad. La población actual de estudiantes que cursan alguna licenciatura en Mérida es, en el caso de los hombres, en carreras de administración y negocios (7,353 estudiantes), ingeniería, manufactura y construcción (6,742 estudiantes) y ciencias sociales y derecho (4,661 estudiantes).

Por otro lado, de acuerdo con los datos del último anuario estadístico para la educación superior de ANUIES para el ciclo 2020-2022, las áreas de estudio en las que más se concentraron las mujeres fueron: administración y negocios (7,110 estudiantes), ciencias sociales y derecho (7,087 estudiantes) y ciencias de la salud (6,392 estudiantes). Asimismo, las carreras más demandadas en Mérida fueron las licenciaturas en derecho, enfermería y psicología.

Respecto a la conformación de su sistema de educación actual este, al igual que en el resto de México, está compuesto por dos grandes subsistemas, el público y privado, ambos presentes en el estado de Yucatán con un total de 79,661 estudiantes en el sistema de educación superior (SEP, 2021b), lo que representa a nivel general del sureste mexicano cerca del 2.02% de la población de estudiantes a nivel nacional.

Cabe señalar que el sistema de educación privado actual en el estado de Yucatán lo componen un total de 136 IES, entre las cuales 93 instituciones son privadas y 43 públicas, lo que representa 68.4% del sector en manos de particulares en el que se distribuyen el 46.5 % del total de los estudiantes en el sistema; aspectos

que sumados a la alta eficiencia escolar promediada sobre el 85% en el nivel de secundaria, y la insuficiente capacidad de absorción que posee el sistema de educación pública, han ido replicando la tendencia de conformar un mercado de educación superior privado amplio y heterogéneo en oferta educativa, siguiendo el patrón ya descrito y que se puede apreciar en el resto del país.

En la Tabla 10 se puede observar la distribución de alumnos matriculados solo en universidades públicas, federales y privadas en el estado de Yucatán entre los años 2014 y 2020 de acuerdo con los datos disponibles en el Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (SIIES, 2022).

Tabla 10. Alumnos matriculados en universidades en el estado de Yucatán

Tipo de Universidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Universidad Estatal	17,239	17,599	17,776	18,159	18,525	18,853	19,316
Universidad Federal	276	270	263	261	285	288	701
Universidad Privada	28,200	29,997	30,513	31,379	34,453	38,785	37,117
Total general	45,715	47,866	48,552	49,799	53,263	57,926	57,134

Fuente: Elaborado a partir de información del SIIES (2022)

No obstante, una de las características distintivas y coincidente con el fenómeno educativo a nivel nacional es la juventud entre IES Privadas. En las décadas de los años 80 y años 90 del siglo pasado es cuando se constituye el mercado con la presencia de instituciones como la Universidad Mesoamericana de San Agustín, la Universidad del Mayab, la Universidad Marista y la Universidad Modelo entre las más representativas y que se mantienen hasta la actualidad. La Tabla 11 muestra las principales IES privadas en Mérida y su año de fundación.

Tabla 11. Universidades privadas de Mérida y su fundación

IES Privadas con campus en Mérida, Yucatán	Año de Fundación
Universidad Anáhuac Mayab	1984
Universidad Mesoamericana de San Agustín	1995
Universidad Marista	1996
Universidad Modelo	1997
Universidad Vizcaya de las Américas	2000
Universidad del Valle de México (Mérida)	2008

Fuente: Elaboración propia a partir de la información oficial de cada institución.

Para autores como Pech (2015), el proceso de expansión y crecimiento que se ha vivido en el sector de educación en Yucatán es semejante al de nivel nacional en cuanto a las lógicas que explican el crecimiento desmedido del sector. Aparecen rasgos de un crecimiento sin una tendencia uniforme en el tiempo donde la participación de actores privados alcanza hoy el 70% y que sólo es posible de entender bajo una óptica de políticas educativas del Estado que se relacionan con el modelo de financiamiento y la reducción de la oferta pública, las cuales impulsaron la conformación del sector privado.

Sumado a lo pasado, el aumento de las demandas sociales de acceso a la educación superior así como de la ausencia de métodos de selección e ingreso de las instituciones privada derivan para Rama (2013) citado por Pech (2015), en la reducción de la presión al gobierno sobre el financiamiento público, trayendo como consecuencia la expansión del sector privado bajo marcos de regulación laxos para fiscalizar y controlar el funcionamiento institucional, así como la calidad de los servicios.

En Yucatán otros factores también han potenciado el proceso de crecimiento privado de instituciones de educación, entre ellos, el incremento demográfico en los grupos de edad de los estudiantes que aspiran a los estudios superiores, así como la mejora en las tasas de eficiencia terminal de los niveles previos; aspectos que consolidaron el mercado de la educación privada en la región.

De acuerdo con las cifras de la Secretaria de Educación, en el caso de Yucatán son 79,699 los estudiantes matriculados en la educación superior en la actualidad, de los cuales 37,036 estudian en una institución de educación superior privada, que representan más del 46% del total de los alumnos del estado (SEP, 2021b), datos que se contraponen a los cerca de 11,176 estudiantes totales del sistema de educación superior en Yucatán para la década de los años 90 y los 23,039 del año 2000 (Ríos, 2006).

Asimismo, el crecimiento en el grado promedio de escolaridad de la población mayor de 15 años del estado de Yucatán en el año 2021 fue de 9.6 años, cifra ligeramente inferior a la nacional con a los 9,7 años. Sin embargo, un aspecto distinto en el estado tiene que ver con la asistencia a nivel escolar, donde Yucatán alcanza el 96% frente a un 94% a nivel nacional según los datos del INEGI, lo cual da cuenta de una demanda futura asegurada en educación superior que confirma lo atractivo que resulta el mercado para los actores privados del sector.

El estado de Yucatán posee uno de los índices más altos de eficiencia terminal en educación superior con cerca del 35% (SEP, 2021a) ubicándose en el sexto lugar en el nivel nacional; y en cuanto a la calidad académica de las IES en las investigaciones realizadas por Garza, Flores y Bolaños (2011), muestran la importancia de conocer la percepción de los estudiantes yucatecos respecto a los principales factores que se consideran al momento de elegir una IES, cuestión que también se muestra coincidente con otros estudios como el de Silas (2012), en relación a percepciones de estudiantes a nivel nacional.

Para este último autor, los principales atributos que valoran los aspirantes a cursar estudios de licenciatura en una IES son: el nivel académico, el prestigio institucional y el costo de los programas académicos; lo cual es un reflejo de la importancia que posee la calidad académica o educativa de la institución, pero también la compleja realidad socioeconómica que empuja a los alumnos de bajos recursos a sacrificar la calidad debido al elevado costo de las colegiaturas (Silas, 2012), algo que dentro del estado de Yucatán se vuelve una máxima; sobre todo, si se considera la falta de expectativas de obtener un trabajo futuro de calidad, aspectos que terminan en el mejor de los casos obligando a los egresados a emplearse en opciones de trabajo, con bajos sueldos.

Lo anterior, tendría incluso implicaciones en el crecimiento de los estudiantes con menos recursos a proseguir con estudios de posgrado para competir en el reducido mercado laboral en el estado, o en el mejor de los casos buscar los apoyos

familiares para crear sus propios negocios o emigrar fuera de la región para desarrollarse profesionalmente (Garza, Flores y Bolaños, 2011).

Asimismo, Silas (2012), sostiene que en la decisión de la gran mayoría de los jóvenes mexicanos para continuar con estudios superior se toman en cuenta: los recursos económicos del hogar, el nivel de estudios y la situación laboral de los padres; aspectos que sin duda toman en cuenta las IES privadas.

En cuanto a la acreditación del nivel educativo y de los programas impartidos por las IES en el estado, el RVOE es la principal carta que avala el cumplimiento normativo y de calidad exigido por la SEP a los programas que ofrecen las IES. Además, que si bien no se conoce el porcentaje de los programas acreditados por otras instituciones como FIMPES y ANUIES, sí existen algunas instituciones que se concentran principalmente en la capital del estado que gozan de certificaciones como las que ofrece COPAES.

En cuanto a la distribución de los programas por área de conocimiento en el estado se sigue una tendencia similar a la del resto del país, donde mayoritariamente el interés de los alumnos se dirige a las ciencias sociales y administrativas, educación, humanidades y arte e ingeniería y tecnología; así como la distribución geográfica indica que es la ciudad de Mérida con un 84% donde se concentran la matrícula para los estudios de licenciatura y posgrado (Pech, 2015).

Considerando la importancia de la calidad en el desempeño de las IES autores como Guzmán y Ricaño (2016), apuntan a la necesidad de aspirar al compromiso de los distintos actores que son parte de las instituciones educativas. De esta manera, la obtención de la excelencia académica iría más allá del mero cumplimiento de las normas establecidas por el Estado a través de las distintas instituciones creadas con ese fin, sean públicas o particulares, nacionales o internacionales, ya que se requiere también de un compromiso genuino,

especialmente de sus docentes para alcanzar los objetivos de calidad académica o educativa establecidos por las instituciones.

En el compromiso de los empleados con la calidad y los procesos de acreditación, es necesario profundizar entre el compromiso que poseen los docentes con la institución y el compromiso que ellos mismos poseen con el ejercicio docente, lo que refleja la responsabilidad compartida y que lo impulsa a revisar el grado de apoyo organizacional que reciben los docentes para incrementar su compromiso e impactar en calidad educativa (Guzmán y Ricaño, 2016).

De acuerdo con las cifras del año 2022 del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), el estado de Yucatán cuenta con un total de 154 programas acreditados de manera voluntaria en 16 instituciones de educación superior tanto públicas como privadas. En la Tabla 12 aparece la distribución de los programas acreditados por COPAES.

Tabla 12. Programas acreditados de las IES del estado de Yucatán

IES DEL ESTADO DE YUCATAN	Programas acreditados
Instituto Tecnológico de Conkal	3
Universidad Tecnológica del Poniente	3
Universidad Tecnológica Regional del Sur	3
Universidad Tecnológica del Centro	4
Universidad Tecnológica del Mayab	4
Universidad de Oriente	5
Instituto Tecnológico de Tizimín	5
Instituto Tecnológico Superior de Motul	5
Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán	5
Instituto Tecnológico Superior de Progreso	6
Universidad Modelo	9
Instituto Tecnológico de Mérida	10
Universidad Marista de Mérida	13
Universidad del Mayab, S. C.	15
Universidad Tecnológica Metropolitana	22
Universidad Autónoma de Yucatán	42
Total general	154

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en www.copaes.org

Ciertamente, el bajo número de programas acreditados a nivel de licenciaturas contrasta con el crecimiento experimentado en el número de estudiantes matriculados en dichos programas. Para Muñoz y Silva (2013), el acelerado crecimiento experimentado en la matrícula de estudiantes en educación superior en las IES privadas se explica por diversos motivos, entre ellos: el incremento en el número de instituciones pequeñas (menos de 500 alumnos), la concentración de la oferta en programas de ciencias sociales, administración y educación (por los bajos costos de operación) y la poca diferenciación institucional (isomorfismo de las instituciones emergentes). En la Tablas 13 se aprecia el comportamiento experimentado para el quinquenio comprendido desde el año 1990 y hasta el 2011 para los alumnos matriculados en programas de licenciatura.

Tabla 13. Matriculados en Licenciaturas a nivel nacional (1990 - 91/2010 - 11)

Régimen	1990 - 1991	1995 - 1996	2000- 2001	2005 - 2006	2010 - 2011
Pública	898,934	996,777	1,192,959	1,467,023	1,839,896
%	82%	77%	69%	68%	70%
Privada	198,207	298,269	525,058	683,539	804,301
%	18%	23%	31%	32%	30%
Total	1,097,141	1,295,046	1,718,017	2,150,562	2,644,197

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la SEP disponible en (Muñoz y Silva, 2013).

Por último, el fenómeno experimentado en el crecimiento de alumnos matriculados en licenciaturas también se puede apreciar aunque con mayor vigor en los estudiantes de posgrado. La matrícula en estos programas experimentó un incremento cinco veces mayor con respecto a su tasa de crecimiento anual del 44%, muy por encima de la observada en el sector público del orden del 10%. De este modo, al inicio del nuevo milenio las IES privadas habían duplicado su participación en la atención en este nivel educativo, llegando a matricular a las dos quintas partes del alumnado, tendencia al alza en los siguientes diez años (Muñoz y Silva, 2013). La Tabla 14 muestra el comportamiento quinquenal desde 1990 y hasta 2011 en la matrícula de los alumnos de posgrado a nivel nacional.

Tabla 14 Matriculados de Posgrados a nivel nacional (1990 - 91 / 2010 -11)

Régimen	1990 - 1991	1995 - 1996	2000- 2001	2005 - 2006	2010 - 2011
Pública	36,990	54,979	76,541	86,037	103,298
%	81%	71%	59%	56%	50%
Privada	8,909	22,785	52,406	67,870	104,927
%	19%	29%	41%	44%	50%
Total	45,899	77,764	128,947	153,907	208,225

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la SEP disponible en (Muñoz y Silva, 2013).

3.5 Caracterización de la Universidad Modelo

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, a continuación se presentan una serie de antecedentes acerca de la Universidad Modelo, la cual se ha seleccionado para estudiar el fenómeno de la legitimidad de las prácticas en materia de recursos humanos. Además de las descripciones generales que permiten retratar y ampliar el entendimiento del fenómeno bajo estudio, a la luz de las experiencias y vivencias de los individuos que forman parte de la Universidad, se incluyen los aspectos que explican la elección de la Universidad Modelo como unidad de análisis y ofrecen una serie de características que nos permiten conocerla mejor.

La Universidad Modelo nace en el periodo de crecimiento y expansión del sector privado de la educación superior durante los años 90 en el país, periodo marcado por la absorción de la demanda no cubierta por el sector público en el estado de Yucatán, así como en el resto de México. Así, la creación de la Universidad Modelo como IES privada coincide con el crecimiento del número de alumnos matriculados tanto para los niveles de licenciatura como de maestría desde la década de los 90 del siglo pasado y hasta las primeras décadas que van de este siglo.

3.5.1 Orígenes y filosofía de la Universidad Modelo

De acuerdo con las memorias que registran los orígenes de la Universidad Modelo, así como los encuentros que se sostuvieron con las autoridades de la Universidad, es posible exponer una serie de antecedentes que permiten entender la dinámica de funcionamiento que la institución posee en la actualidad. De esta forma, hay que resaltar que sus orígenes tienen una estrecha relación con la Escuela Modelo, misma que nace en el año 1910 en una economía de tipo artesanal y agro-comercial marcada por la producción y exportación del henequén.

El contexto estaba marcado por una sociedad yucateca con una estratificación social, arraigada tradición racista y mentalidad patriarcal y machista (Reyes, Etcharren y López, 2018). Asimismo, en cuanto a la religiosidad, cabe señalar que era fundamentalmente católica y un ambiente cultural tradicionalista y cerrado. De acuerdo con las memorias disponibles de la Escuela Modelo, la población yucateca de la época estaba claramente diferenciada entre blancos, mestizos (los cuales se localizaban en las ciudades) y los indígenas mayas (ubicados en las comunidades rurales).

Asimismo, pese a que el régimen oficial educativo en México en la época se orientaba hacia la laicidad, en Yucatán la oferta escolar era más bien reducida, con un fuerte peso en las escuelas públicas y la enseñanza era mayoritariamente de corte religioso.

La Escuela Modelo nace como un plantel privado que adopta el laicismo y dirige su oferta, fundamentalmente, hacia los hijos de propietarios de fincas rústicas y de sus mayordomos. No obstante, desde su creación, esta escuela estuvo abierta a la comunidad de Mérida, esto por las previsibles necesidades económicas de su funcionamiento y también por el perfil filosófico y pedagógico de la escuela, el cual resultaba novedoso y disruptivo para la época.

Por encima de posturas ideológicas y políticas individuales de sus miembros fundadores, entre ellos el licenciado Gonzalo Cámara Zavala, la Escuela Modelo se diferencia claramente por su lema “Para sí, para todos” (Reyes, Etcharren y López, 2018, p.15).

Ciertamente la Escuela Modelo fue una propuesta educativa de avanzada para su contexto y respondía con creatividad a una necesidad emergente de modernización de la sociedad yucateca. En cuanto al modelo pedagógico seguido por la Escuela Modelo, se centró fundamentalmente en el estudiante, entendiendo a la educación como un compromiso por la conjunción armónica del desarrollo físico e intelectual de sus alumnos.

La nómina de 28 accionistas fundadores de la Escuela Modelo incluyó a personas con apellidos que permiten ubicarlas en un sector socioeconómico prominente de su época, entre los que predominaba una postura liberal modernizante, algo que contrastaba con los grupos defensores del clero, ligados a posturas conservadoras.

Con más de 100 años la Escuela Modelo se mantuvo como una institución viva, ofreciendo sus servicios educativos a la comunidad de forma ininterrumpida, destacándose por su laicismo y una filosofía educativa basada en el crecimiento y el desarrollo moral del alumno, de la mano del deporte y su compromiso con la comunidad yucateca en general.

La Escuela Modelo, producto de su prolongada labor educativa y su presencia en la comunidad, realizó aportaciones medulares al surgimiento de la Universidad Modelo, destacándose entre otros, la filosofía educativa del modelismo, la voluntad institucional de crecer, la experiencia de un equipo directivo sólido (en temas financieros, educativos y de control escolar) y en las relaciones interinstitucionales con los organismos gubernamentales rectores de la educación en Yucatán y en el país.

En 1997 se crea la Universidad Modelo con el objetivo de constituirse como uno de los puntales del estado de Yucatán en la formación de una población crítica, con profesionales destinados a afrontar de manera responsable los problemas cruciales que determinan la orientación del estado y del país (Reyes, Etcharren y López, 2018).

Como parte de su praxis educativa institucional, la Universidad Modelo se centra en la conservación y renovación de la cultura, con la integración de la ciencia, la tecnología y las humanidades, a través de la búsqueda de los valores universales del hombre: justicia, verdad, bondad y belleza. En este sentido la Universidad no busca simplemente transmitir conocimientos, sino que se logre sembrar un espíritu de libertad, de amor a la vida, de paz, de solidaridad y cooperación, para logra seres plenos, cultos, verdaderos, con un sentido holístico del conocimiento, pero con el carácter humanizado de la educación (Reyes, Etcharren y López, 2018).

3.5.2 Etapas de la Universidad Modelo

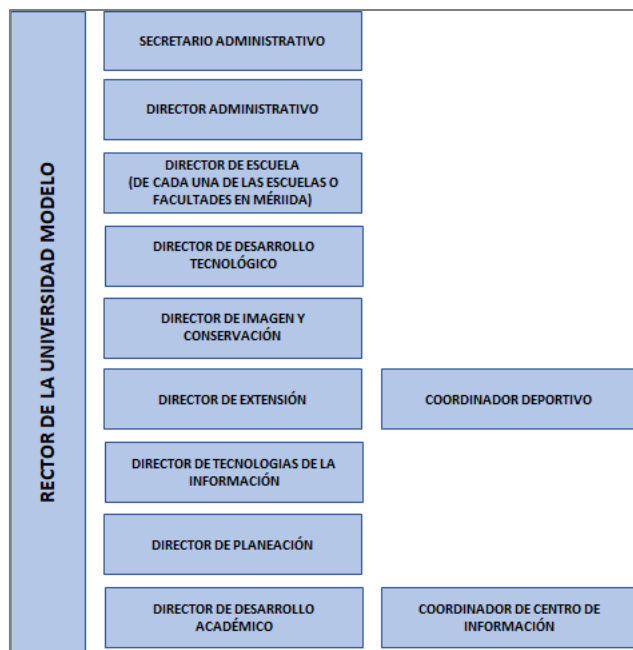
En la evolución de la Universidad Modelo, y de acuerdo con los antecedentes obtenidos en la entrevista realizada a su rector fundador el Ing. Carlos Saurí Duch, puede reconocerse al menos tres grandes momentos en la trayectoria de la institución: la etapa inaugural, la etapa institucional y la etapa de consolidación. A continuación, se presentan algunos de los hitos más significativos dentro de la evolución de la organización que explican el momento que se vive en la actualidad.

La primera etapa denominada Inaugural (1997/2002) comprende desde la apertura del Centro de Enseñanza Superior de la Escuela Modelo hasta el egreso de la primera generación de universitarios modelistas. Entre los hitos de esta etapa destacan: la apertura de la Universidad en su edificio de Paseo Montejo y su primer espacio universitario compartido con la Escuela Modelo. El servicio universitario abrió sus puertas en agosto de 1997 con 5 licenciaturas inaugurales las cuales

fueron: Derecho, Administración y Desarrollo empresarial, Psicología, Informática y Diseño de Productos.

Los servicios universitarios de la Universidad Modelo iniciaron con un total de 137 alumnos y una planta académica y administrativa de 38 personas: maestros por asignatura directivos y personal de apoyo. La universidad se planteó como una alternativa confiable de formación profesional tanto en sector estudiantil como entre los padres de familia que permitió una dinámica de crecimiento sostenible de la matrícula durante esta primera etapa; de manera que para el año 2002 la Universidad amplía la oferta a seis nuevas licenciaturas las cuales se agruparon en cuatro escuelas: negocios, diseño, humanidades e ingeniería. Cabe señalar que para el año 2000 la Universidad decide suprimir de su oferta la licenciatura en informática debido a su escasa demanda.

La segunda etapa llamada de Institucionalización (2001/2012) se inicia con la inauguración del campus Mérida a orillas de la antigua carretera a Cholul. Entre los hitos de esta etapa se destacan: la edificación de su campus universitario. La primera generación y el estilo de vida impulsado por la Universidad le dieron presencia en el medio educativo y cultural, al tiempo que se comenzaron a vivir los primeros efectos de la competencia por la matrícula en otras instituciones de educación superior de la zona; se formalizó la estructura organizacional bajo la cual sustenta la operación de cada una de las escuelas y coordinó las áreas de servicio por la rectoría.



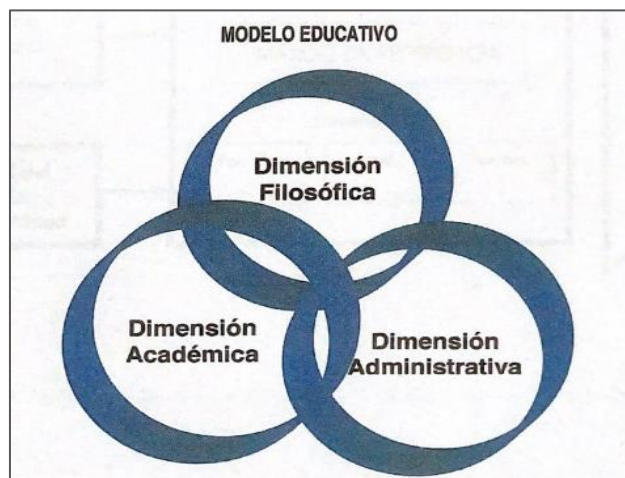
Fuente: Información proporcionada por la rectoría de la Universidad Modelo campus Mérida.

Destacan en el organigrama oficial de la Universidad, las direcciones administrativa, desarrollo tecnológico, extensión, planeación y desarrollo académico. En esta segunda fase se implementó una estrategia dirigida a la actualización de los planes de estudios conforme a los requisitos de la Secretaría General de Educación de Yucatán (SEGEY) así como la ampliación de actividades de educación continua, la apertura de opciones de cooperación e intercambio para el impulso a la extensión universitaria. La ampliación y diversidad de la oferta académica de la Universidad queda plasmada en una serie de diplomados, especializaciones y de maestrías a partir del año 2003.

En cuanto a la cooperación e intercambio se firman en este segundo periodo los primeros convenios en un marco de cooperación con instituciones extranjeras, principalmente de España y Sudamérica. Acorde a su orientación social la Universidad decide apoyar el intercambio académico de sus alumnos brindando una beca del 50% de la colegiatura durante su estancia en otra Universidad.

En el año 2000 la Universidad inició sus servicios comunitarios como espacios de experiencia profesional donde los alumnos podían retroalimentar los aprendizajes adquiridos en el aula a la vez que podían vincularse con la sociedad a través de consultorios psicológicos y un bufete jurídico universitario. Asimismo, en el año 2009 se crea la cátedra extraordinaria Dr. Silvio Zavala Vallado cuyo objetivo fue fortalecer el diálogo entre las Ciencias Sociales y Humanidades en la formación de sus profesores y estudiantes, así como a la sociedad en general.

Para el año 2004 la institución se dió a la tarea de confeccionar su modelo educativo destinado a mejorar los servicios educativos que presta la Universidad al tiempo de responder a la tradición modelista y a las exigencias del entorno. Cabe mencionar que el modelo educativo de la Universidad sitúa en el centro de sus aspiraciones el humanismo entrelazando dimensiones filosóficas académicas y administrativas mismas que dan soporte al conjunto de actividades del quehacer educativo en la institución.



Fuente: Información proporcionada por la rectoría de la Universidad Modelo campus Mérida.

Finalmente, en la tercera etapa denominada de consolidación (2012/2018) se impulsó la acreditación de 8 programas de estudios de licenciaturas ante el COPAES, facultado por la Secretaría de Educación Pública. Entre los hitos de esta etapa se destacaron: el inicio de un proceso de expansión, con la creación de las

instituciones homólogas en Valladolid, Yucatán y el campus de Chetumal, Quintana Roo en el año 2013; y en el 2012 el plan de desarrollo institucional de la Universidad conforme a cuatro ejes de acción: Modelo educativo innovador, Generación de conocimiento, Contacto con la comunidad y Gestión administrativa.

Las metas del plan institucional incluyeron: ampliación de la cobertura de programas de calidad, eficiencia académica, desarrollo académico, orientación y apoyo a los estudiantes. El aumento y diversificación de la oferta académica de la Universidad quedó establecida en sus 23 programas de educación para el periodo comprendido entre los años 2012 y 2018 con agrupación en su oferta de siete escuelas: Escuela de Diseño, Escuela de Humanidades, Escuela de Derecho y Ciencias Políticas, Escuela de Ingeniería, Escuela de Negocios, Escuela de Arquitectura y Escuela de Salud.

De acuerdo con los datos de la Universidad en el tercer periodo, la población estudiantil por campo de conocimiento que predominó fue el de administración, arquitectura e ingeniería, asimismo se presentó un repunte en las carreras del campo de la salud. No obstante, se registró una marcada disminución en las carreras del campo de conocimiento de humanidades.

Otro importante aspecto para considerar dentro de la evolución que presenta la Universidad es que, salvo la elaboración de su primer reglamento y sin la existencia de programas formales de capacitación o inducción a sus valores institucionales se procuró transmitir cotidianamente la tradición de la Escuela Modelo en sus principios y valores basados en la laicidad y el humanismo. Estos esfuerzos, a juicio del rector de la Universidad, el Ing. Saurí Duch, se debieron fundamentalmente al apoyo en el estilo de conducta de sus directivos basados en el respeto y la libertad de pensamiento de maestros y alumnos y en el ejercicio de una responsabilidad general hacia la institución, no solo de los empleados sino de todos los involucrados.

Asimismo, se ha ido adoptando la implantación de ciertas directrices y asignaturas con el sello modelista en los planes de estudios, la realización de algunas actividades culturales genéricas en las que interviene toda la comunidad universitaria así como eventos de la tradición modelista que procuran propiciar la identidad institucional (Reyes, Etcharren y López, 2018).

3.5.3 La Universidad Modelo y su administración de recursos humanos

Con más de 25 años de trayectoria en el sector de educación superior, la Universidad Modelo es uno de los principales actores en educación superior privada dentro del Estado de Yucatán, siendo reconocida como una institución de calidad y una alternativa para los jóvenes provenientes de los sectores socioeconómicos altos y medios de Mérida. De acuerdo con las cifras de ANUIES (2022) para el ciclo 2020-2022 la Universidad Modelo concentra el 10% del total de alumnos del sistema de educación superior del estado, y lo hace ofertando un total de 22 licenciaturas y 39 programas de posgrado distribuidos entre sus siete escuelas y con un total de 521 colaboradores en distintos regímenes de contratación, esto de acuerdo con los datos proporcionados por la dirección general de la Universidad Campus Mérida.

La Universidad Modelo en la actualidad asume su compromiso por la formación de profesionales y para ello se apoya en su valiosa tradición pedagógica centrada en la formación integral del estudiante lo cual es una continuación de la vocación educativa de la Escuela Modelo. Asimismo, la Universidad reconoce que las condiciones del contexto socioeconómico y cultural han venido cambiando para los participantes del sector, y ante esto han decidido enfrentar la necesidad de crecer en el competitivo mercado, de la mano de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

La presencia de la Universidad Modelo en una sociedad mucho más globalizada y tecnologizada, así como el marcado peso que poseen los sectores económicos de comercio y servicios en la región y el incipiente crecimiento de

sectores como el financiero, turístico y comercial, hacen que el esfuerzo por ofrecer un servicio de educación de calidad se vuelva una prioridad a nivel estratégico para la institución.

Ciertamente existe conocimiento, al interior de los altos directivos de la Universidad Modelo, de la amplia gama de oferta a nivel superior para los diferentes sectores de la población yucateca; así bajo este esquema la institución vislumbra oportunidades y exigencias por el incremento de la población estudiantil así como por la amplitud y modernización de la competencia en la zona.

Entre sus principales competidores locales dentro de la oferta privada en educación superior se distinguen: la Universidad Anáhuac Mayab, Universidad Marista de Mérida, Universidad del Valle de México, Universidad Vizcaya de las Américas y la Escuela Bancaria y Comercial (EBC). De estas últimas la Universidad Modelo posee un total de 3,484 alumnos matriculados. Su incremento de matrícula para el periodo 2019 – 2020 fue de un 21.9%, cifra que representa cerca del 10% de los estudiantes matriculados en instituciones privadas de educación superior a nivel estatal, ubicándola en el cuarto lugar dentro de las instituciones privadas con mayor cantidad de alumnos del estado de Yucatán.

La adopción de estrategias dirigidas a incrementar la calidad de los servicios académicos se ha traducido en la Universidad en un impulso a la acreditación de las licenciaturas ofrecidas, así como la consolidación de una alternativa académica a nivel sureste en sus campus de Valladolid y Chetumal en el estado de Quintana Roo. Asimismo, la Universidad Modelo ha diseñado nuevos esquemas de becas y financiamiento para los alumnos, así como implementado de programas de inversión destinados al mejoramiento continuo de la infraestructura, laboratorios y equipos destinados a impactar positivamente en la experiencia educativa ofrecida a los alumnos.



Fuente: Información proporcionada por la rectoría de la Universidad Modelo campus Mérida.

Su misión institucional

La Universidad Modelo fundamenta su labor como centro de educación superior en dos principios inherentes a su naturaleza científica y humanística: Primero, formar, ante todo, a seres humanos sólidamente capacitados para ejercer su profesión con ética y pensamiento crítico, a fin de contribuir al desarrollo integral de la sociedad. Segundo, constituir una comunidad cultural, asentada en la búsqueda y generación de conocimiento capaz de proponer, con un espíritu laico, plural y democrático, respuestas centrales al país y de la región (Reyes, Etcharren y López, 2018)

Su visión institucional

Reafirmar los ideales modelistas y la posición de avanzada de la Escuela Modelo, alcanzando una presencia de vanguardia en la entidad y en la

región, como resultado de la integración de la cultura y la tecnología, de la ciencia y las humanidades, que dé respuesta a los requerimientos de la sociedad contemporánea en su búsqueda de mejores formas de convivencia humana (Reyes, Etcharren y López, 2018)

Los valores que promueve la Universidad

Cabe distinguir que en la Universidad Modelo se ha procurado plasmar tanto en la misión como en la visión los valores modelistas, entre los cuales están: amor a la vida, convivencia en la paz, libertad, aprecio por el conocimiento y la verdad, justicia y equidad, cooperación, solidaridad, participación, responsabilidad, tolerancia, y democracia (Reyes, Etcharren y López, 2018).

Los propósitos institucionales declarados a la comunidad educativa

La Universidad Modelo de acuerdo con las memorias institucionales formalizadas en Reyes, Etcharren y López (2018), declara como propósitos institucionales:

- Promover el desarrollo integral y armónico del educando, mediante una formación intelectual que lo capacite en el manejo de los principios y métodos científicos y tecnológicos, así como en la recreación deportiva y cultural.
- Atender la demanda educativa en el nivel superior con alta calidad como una forma de contribuir al desarrollo nacional.
- Ofrecer perfiles profesionales que integren las necesidades específicas de la región, para que los egresados contribuyan de manera satisfactoria a la comunidad.

- Mantener una estrecha y permanente retroalimentación con la comunidad y sus sectores productivos de bienes y servicios sociales, públicos y privados, con la finalidad de adecuar y perfeccionar los procesos educativos y administrativos de la Universidad.
- Actualizar permanentemente al personal docente y administrativo de la Universidad para favorecer su desempeño y superación.
- Promover y convocar entre los distintos sectores de la entidad actividades que permitan la obtención de apoyos materiales y financieros adicionales requeridos en la operación de la Universidad.
- Compartir con la comunidad en general los avances y logros obtenidos en los diversos ámbitos del quehacer docente, cultural, deportivo y recreativo

Actuales objetivos estratégicos de la Universidad Modelo

Conforme a la información proporcionada por el director general del campus, en relación a la pandemia por COVID 19, muchos de los objetivos fijados en el último proceso de planeación estratégica vivida a comienzos del año 2020 se encuentran aún vigentes.

En la Tabla 15 se muestran los objetivos de acuerdo a los lineamientos definidos.

Tabla 15. Lineamientos estratégicos Universidad Modelo

LINEA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
1. Modelo Educativo	Docencia	1. Ampliar cobertura de los programas de calidad 2. Eficiencia Académica

		<ul style="list-style-type: none"> 3. Orientación y apoyo a estudiantes 4. Crecer oferta de posgrados 5. Desarrollo académico
2. Generación de conocimiento	Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> 1. Publicaciones y proyectos
3. Contacto con la comunidad	Extensión y Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> 1. Extensión 2. Vinculación 3. Promoción y difusión
4. Gestión Administrativa	Efectividad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> 1. Organización interna 2. Instalaciones 3. Tecnologías de Información

Fuente: Información proporcionada por la rectoría de la Universidad Modelo campus Mérida.

Su giro, forma de organización y su administración de Recursos Humanos

La Universidad Modelo desde el punto de vista legal es una sociedad civil particular dedicada principalmente a la impartición de educación en sus distintas modalidades, incluidos los posgrados, cursos y seminarios, así como la adquisición de muebles e inmuebles necesarios para dar cumplimiento a sus fines, pudiendo además realizar y celebrar cualquier tipo de acto, convenio y contrato que se relacione con sus fines (Reyes, Etcharren y López, 2018).

Su dimensión administrativa representa el soporte operativo para el cumplimiento de sus fines y además es el complemento fundamental para articular las dimensiones académica y filosófica del modelo educativo que orienta su quehacer como institución. Para el director general del campus cuando la administración cumple a la perfección es cuando ofrece una coordinación armónica y de unidad en el conjunto de actividades que se realizan a nivel administrativo y operativo. Asimismo, para atender a sus estudiantes, la Universidad se ha organizado por escuelas, las cuales tienen plena autonomía en las decisiones de contratación del personal de coordinación y docencia cuando las vacantes están debidamente autorizadas por la Dirección General del Campus. En la Tabla 16 se

puede observar la distribución por tipo de contratación de los 521 empleados que forman parte de la Universidad Modelo del campus Mérida.

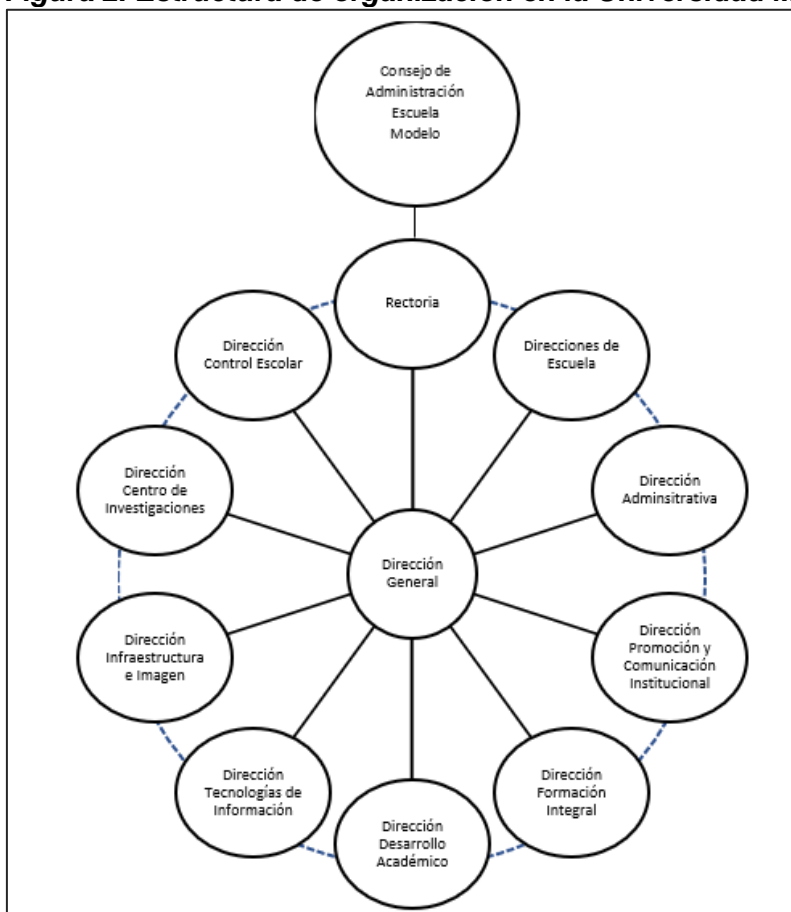
Tabla 16. Población actual por puesto y régimen de contratación

Tipo de puesto y régimen de contratación	Número de colaboradores	%
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	157	30%
Personal docente bajo régimen de sueldos	181	35%
Personal docente bajo régimen de asimilados a sueldos	14	3%
Personal docente bajo régimen de honorarios	169	32%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Dirección General de la Universidad Modelo, campus Mérida.

En la Figura 2 se muestra la estructura de la Universidad Modelo de Mérida.

Figura 2. Estructura de organización en la Universidad Modelo campus Mérida



Fuente: Información proporcionada por la rectoría de la Universidad Modelo campus Mérida.

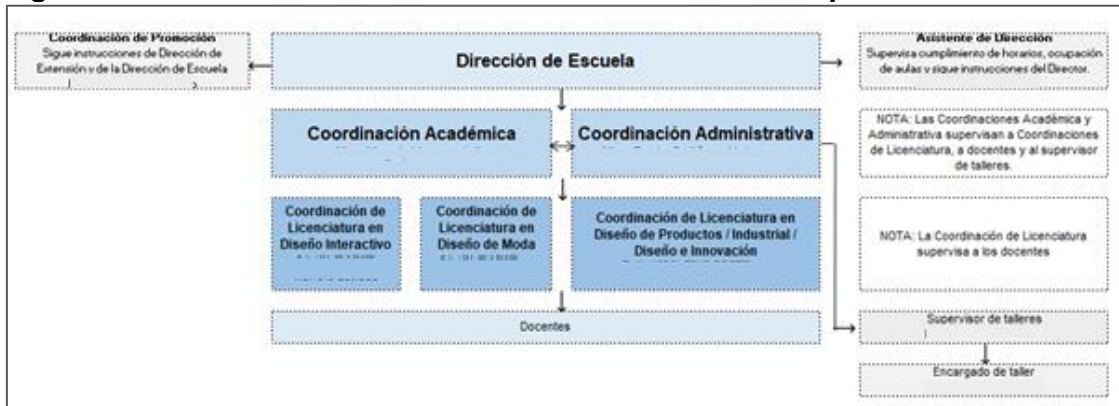
Existen ocho direcciones que brindan soporte a las operaciones de cada una de las escuelas, las que son coordinadas por una Dirección General que reporta directamente al Rector del sistema de la Universidad Modelo y este, a su vez, al consejo de administración superior. Cabe señalar que el Ing. Carlos Saurí Duch funge como rector de los campus de Mérida, Valladolid y Chetumal, además forma parte del consejo de administración del sistema Escuela Modelo, que integra los planteles preescolar, primaria, secundaria y los tres campus universitarios.

En las siete Escuelas que constituyen el campus Mérida, la máxima posición en autoridad corresponde al Director de la Escuela, en quien recae la responsabilidad de cumplir con las metas de estudiantes, fijadas desde la Dirección General del campus para cada uno de los ciclos escolares, así como de garantizar los estándares de calidad definidos en el sistema de evaluación del desempeño que han sido establecidos también por la Dirección General del campus.

Entre los puestos existentes en las escuelas, y conforme el tamaño en la matrícula de estudiantes, por lo menos existen dos coordinadores, uno de tipo académico y otro de tipo administrativo, donde este último es el responsable operativo de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los docentes que pertenecen a cada licenciatura por escuelas de la Universidad.

Este rol de administrador de RRHH se realiza en permanente relación con los coordinadores de carrera, quienes se encargan del registro de la asistencia de los docentes y atención a los alumnos de cada licenciatura. En la Figura 3 se muestra la forma que se sigue para organizar el trabajo de las escuelas en la Universidad Modelo.

Figura 3. Estructura funcional de la Escuela de Diseño campus Mérida



Fuente: Información proporcionada por la Escuela de Diseño campus Mérida

La Universidad sigue un modelo descentralizado en el que cada una de las escuelas administra a sus colaboradores, de esta forma cada coordinador y director de escuela establece la forma en que recluta, contrata y capacita al personal docente. Lo anterior, a juicio de los coordinadores de escuela entrevistados durante las visitas a la Universidad, facilita mucho los procesos de administración de los recursos humanos debido a que se agiliza la toma de decisiones. Sin embargo, esta situación también provoca en algunos momentos del año, una carga operativa adicional de trabajo debido a que los procesos de recursos humanos se traslapan con los asuntos académicos institucionales y de atención a los alumnos.

Así, la forma en la que opera la administración de RRHH de la Universidad Modelo obedece a una visión impulsada desde el rector fundador de la institución hacia al resto de la organización; este al ser consultado sobre la operatividad en que es llevada la responsabilidad por los recursos humanos señaló:

“si bien existe un área que paga la nómina y que trabaja con el firme compromiso por hacer cumplir la ley y las condiciones pactadas con los colaboradores (...) cada uno de los directores [de escuela] son gerentes de recursos humanos (...) son los que tienen el contacto con los profesores y los alumnos”. Asimismo, señaló “tal vez esto puede ser considerado algo extraño o atípico [la ausencia de RRHH de manera formal en la estructura] en una Universidad que

promueve el humanismo como valor central, sin embargo, el éxito alcanzado a lo largo de los años con esa forma de gestionar ha dado resultado y no será necesario ponerle fin a esta forma de organizar el trato con el personal dentro de la Universidad”.

Disponer de una función de recursos humanos que se encargue de temas más allá de la nómina no ha sido exactamente una prioridad organizacional hasta el momento, ya que tener a la gente contenta ha sido a juicio del rector fundador de la Universidad, el gran secreto detrás del crecimiento y la permanencia de los empleados en la institución, dado que estos han sentido la cercanía, el contacto y el trato entre personas sin importar las jerarquías.

Por otra parte, en materia de las políticas relativas a la administración de los recursos humanos, operan prácticamente de forma tácita en la mayoría de los casos, aportando criterios generales dependiendo del proceso de recursos humanos en cuestión, aunque siempre bajo el cumplimiento a la ley y los valores institucionales promovidos por el ideario modelista existente.

En cuanto a los lineamientos generales para la administración del personal en la Universidad, éstos provienen ya sea de la dirección general, rectoría o incluso del consejo de administración. Estos lineamientos son esencialmente implícitos, y a juicio del rector han brindado la autonomía y flexibilidad para atender las casuísticas en materia de recursos humanos entre los directores de las escuelas. Solo aquellos casos que no están cubiertos en dichos lineamientos generales y que poseen un alto impacto ya sea para una o todas las escuelas son vistos y presentados a la dirección general del campus o con el rector de la Universidad para que sean abordados en conjunto con los directores de escuelas involucrados.

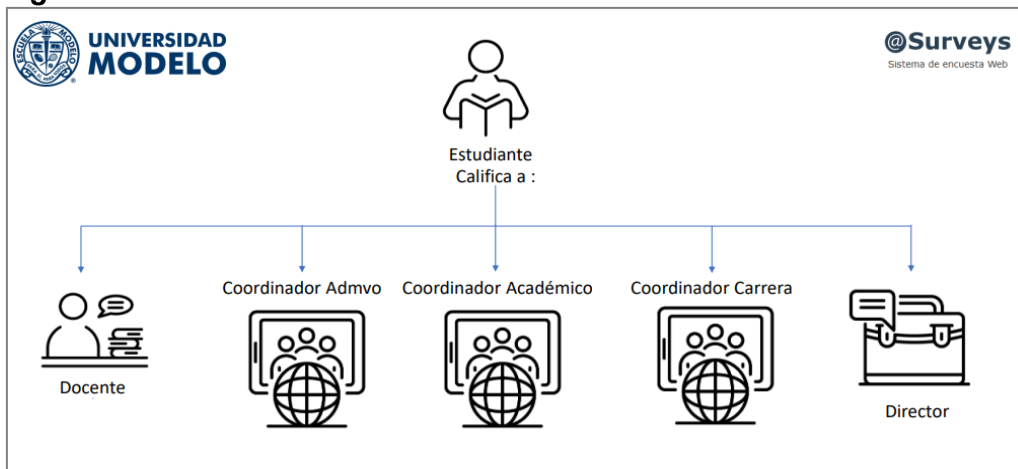
Si bien existe una marcada ausencia de políticas y procedimientos formales y escritos de recursos humanos, los procesos básicos relacionados con la selección y contratación de personal, capacitación y formación profesional, sí son atendidos

por cada escuela y para el caso de los sueldos y prestaciones por el área contable. Temas relacionados con la evaluación del desempeño son vistos de manera central por la dirección general del campus.

En este sentido, el procesos con mayor formalidad en materia de administración de los recursos humanos es justamente el relacionado con la evaluación del desempeño, implantado en la Universidad en años recientes por la dirección general del campus, el cual cubre tanto a las Escuelas como a las áreas de servicios académicos. Esta evaluación es llevada a cabo por una empresa externa a la Universidad quienes se encargan de registrar de manera integral tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones de los involucrados, entre ellos, los superiores, empleados y alumnos.

En la Figura 4 se muestra los distintos puestos involucrados en el proceso de evaluación. Asimismo, se incluye dentro de este proceso la evaluación a las áreas de servicios

Figura 4. Puestos Involucrados en el Proceso de Evaluación



Fuente: Información proporcionada por la Dirección General del campus Mérida

Cabe señalar que las áreas de servicios evaluadas son: Tecnología de la información, Secretaría Administrativa, Coordinación de pagos, Coordinación Cultural, Centro de Innovación, Coordinación Deportiva, Unidad de Atención y Prevención para la salud (UAPS), Laboratorio Urbano de la Modelo (LUM), Centro

de Investigación, Movilidad, Vinculación y promoción, y la Dirección de Imagen y Mantenimiento. A todas se les evalúa de acuerdo con la percepción general del servicio ofrecido, la solución de problemas y el trato brindado; variables consistentes con los valores que promueve la Universidad.

En cuanto a la evaluación del desempeño del personal de las distintas academias, se ha adoptado un sistema basado en una metodología Net Promoter Score (NPS) que de acuerdo con la recolección de información de caracterización de la institución, corresponde a un indicador que mide la disposición de los evaluados respecto del servicio y que pueden ser alojados en tres categorías: Promotores, Pasivos y Detractores. Esta metodología se basa en la pregunta: ¿En qué grado (medida) recomendarías a la Universidad Modelo con tus colegas, familiares y amigos?, siendo el cero (0) por ningún motivo y el 10 la valoración más alta.

Las calificaciones del proceso de evaluación para el ejercicio 2021/2022 en la Universidad Modelo fueron de 9.56 en el criterio de Autoevaluación y 9.06 en Evaluación Nivel Institución Educativa Campus Mérida. En la Figura 5 se muestra el nivel que alcanzan los resultados del instrumento de medición del desempeño considerando: campus, escuelas, carreras y asignaturas.

Figura 5. Pantalla del ejercicio de evaluación al desempeño

UNIVERSIDAD MODELO » MÉRIDA » ESCUELA DE HUMANIDADES » COMUNICACIÓN » ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL											
	AUTOEVALUACIÓN	GLOBAL					PERSONAL				
		NIVEL INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NIVEL CAMPUS	NIVEL ESCUELA	NIVEL CARRERA	NIVEL MATERIA	NIVEL INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NIVEL CAMPUS	NIVEL ESCUELA	NIVEL CARRERA	NIVEL MATERIA
GENERAL	9.56	9.06	9.06	8.91	8.79	7.94	9	9	8.29	8.29	7.94

<p>Índice de todos los alumnos de la carrera de comunicación</p>	<p>Índice de todos los alumnos que tomaron la materia de Ética y responsabilidad social (como es igual al personal quiere decir que es la única maestra que imparte esa materia en toda la Universidad)</p>	<p>Índice de todos los alumnos de la escuela de Humanidades de la carrera de Comunicación a los que este docente les impartió alguna materia (como es igual el índice a Escuela quiere decir que este docente solo imparte clase dentro de la Escuela de Humanidades en la Carrera de Comunicación)</p>	<p>Índice de todos los alumnos de la escuela de Humanidades a los que este docente les impartió alguna materia</p>	<p>Índice de todos los alumnos de la escuela de Humanidades de la Carrera de Comunicación a los que este docente les impartió la materia de Ética y responsabilidad social</p>
--	---	---	--	--

Fuente: información proporcionada por la Dirección General del campus Mérida

Finalmente, en la Universidad se ha venido produciendo un cambio a nivel organizacional producto de la transición en materia estratégica y administrativa impulsada por el rector fundador de la institución, quién con más de dos décadas en el ejercicio del rol ha comenzado a delegar en el director general del campus, la responsabilidad de liderar aquellos proyectos a mediano y largo plazo destinados a crecer y mejorar la eficiencia interna; sin que ello implique perder la esencia de la filosofía institucional.

Entre los futuros retos a mediano plazo se encuentran: el efectuar ajustes destinados a reaccionar con mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno, entre ellos, el cambio en el tipo de alumnado y perfil del docente. Para ello se ha desarrollado un plan de transformación que incluye: la renovación de su planta administrativa; la consolidación de un modelo educativo basado en la filosofía institucional; la implantación de un plan de atracción, desarrollo y retención de docentes basado en incentivos que premian la fidelidad y el compromiso con el ideario valórico del personal que trabaja en la institución mediante la capacitación continua; todo con el objetivo de seguir proyectando a la Universidad Modelo como la mejor opción en calidad académica local para las y los jóvenes del sureste de México.

Conclusiones del capítulo

Conforme a la revisión efectuada es posible constatar cómo el sector de la educación superior en México se ha venido expandiendo y diversificando de manera heterogénea con el paso de las últimas dos décadas del siglo pasado; así como se puede observar relaciones desiguales en el crecimiento y calidad entre las instituciones que la conforman.

En esta realidad, la heterogeneidad del sistema de educación superior en México se acompaña de un gran número de instituciones privadas que asumen de

manera dispar el compromiso por brindar una educación de calidad, lo que trae consigo retos para las instituciones que buscan poder diferenciarse dentro del competitivo mercado de la educación superior privada.

La actual conformación de las instituciones de Educación Superior, marcada por la diversidad de los establecimientos privados, se entrelaza además con la adopción de prácticas empresariales debido a la necesidad de financiar sus actividades bajo un marco de autonomía en su gestión que el actual sistema normativo les brinda. Así, aspectos como la calidad de la educación se entremezclan con prioridades financieras que ponen en entredicho el compromiso real por la educación de algunos actores que nacieron esencialmente para absorber la demanda no satisfecha por parte las instituciones públicas.

Ciertamente, la presencia de prácticas administrativas y organizacionales muestran en el sector educativo la adición del mundo mercantil a las IES del tipo privadas, donde aspectos como la rentabilidad de los programas académicos ofrecidos, la inversión en infraestructura, las metas de alumnos matriculados y la publicidad entre otros, han venido incluyéndose en sus agendas y prioridades.

Mientras las peticiones de los especialistas exigen mayor compromiso de México por desarrollar políticas planeadas y unificadas para todo el sistema de educación, con el fin de tener un mayor equilibrio en el acceso a la educación superior, el sector privado de la educación superior ha venido prosperando y su número de actores y cantidad de alumnos ha conformado un atractivo mercado de la educación superior.

El competitivo escenario ha impulsado a las IES a adoptar estrategias para diferenciarse dada la alta competencia y ha sido la búsqueda de la eficiencia mediante la mejora continua un rasgo común entre los distintos actores, por lo que esto implica un esfuerzo institucional de los distintos grupos de colaboradores sin excepción.

Asimismo, en el proceso de mejora continua en la calidad académica o educativa en las IES se ha vuelto crucial para buscar diferenciarse dentro del heterogéneo mercado, sobre todo si se consideran los estándares mínimos que son exigidos por los organismos oficiales de México a los actores del sector. Por lo que cabe destacar que la acreditación, a pesar de no presentar índices altos, muestra una tendencia a la alza empujado sobre todo por IES privadas comprometidas, lo cual resulta doblemente meritorio si se considera que éste es un proceso voluntario y llevado por instituciones certificadoras principalmente particulares y externas.

Ciertamente, el proceso de acreditación implica concientizar a las instituciones en el compromiso por la calidad educativa mediante una actitud de mejora continua en los procesos y en la implementación humana de las acciones ya que se vuelve necesario trabajar por conseguir no solo desempeños sobresalientes del personal, sino que además su compromiso con la institución.

Dentro de la realidad nacional es innegable el crecimiento a la para que ha tenido el sector privado en la educación superior de Yucatán, puesto que ha seguido los movimientos a nivel federal en el sector desde las décadas de los años ochenta en adelante. El estado de Yucatán ofrece pocos elementos que distan mucho de la realidad vivida en los distintos estados del país y en su capital, la ciudad de Mérida se concentra a nivel geográfico la mayor oferta de la educación superior privada tal como ocurre en las principales capitales del resto de los estados del país. Asimismo, esta concentración organizacional se ve reflejada además en la composición de la oferta académica, donde carreras como administración, ingeniería y ciencias de la salud reúnen los mayores porcentajes de los alumnos matriculados del sistema privado; que desde un punto de vista económico, se justifica dado que estos perfiles son los que más se encuentran en las ciudades que son capitales donde se despliega la actividad económica a nivel estatal.

La zona metropolitana de Mérida, en Yucatán es representativa de la trayectoria seguida en el tiempo, así como los momentos que está viviendo en la actualidad el sector entre las IES privadas en temas como la mercantilización de los servicios educativos y las estrategias de diferenciación. Así, junto con la concentración y diversidad en su oferta educativa a nivel superior, en la ciudad de Mérida las proyecciones de crecimiento que se vislumbran para este sector educativo al alza para los próximos años debido, principalmente, a los indicadores de eficiencia terminal en los programas educacionales previos a la vida universitaria en el estado.

Conforme a lo revisado y descrito acerca del sector en México y dentro del estado de Yucatán, la Universidad Modelo es parte de las instituciones que originalmente surge en el periodo de crecimiento y expansión producto de la necesidad de absorber la demanda en el estado hacia los años 90. Asimismo, esta institución de educación superior privada perteneciente a la zona metropolitana de la ciudad de Mérida es heredera de una tradición de 112 años de presencia en el sector educativo del estado de Yucatán, de los cuales solo los 25 años más recientes corresponden a su transitar por la educación superior universitaria.

A pesar de su juventud en el sector universitario, goza de un reconocimiento y arraigo en la sociedad yucateca por su labor y presencia educativa en el estado. La universidad Modelo, desprende de su caracterización un sello institucional marcado por la laicidad, el humanismo y la preparación académica de calidad con los que ha buscado la sustentabilidad sin perder su identidad; al tiempo que se ha desvinculado de aquellas instituciones de carácter religioso y de tipo consorcio existentes en el país y en la zona.

Reconocida en su entorno, la Universidad Modelo se ha posicionado como una institución de origen local de alto impacto a nivel económico y social; y que además del campus en Mérida, ha logrado adoptar con éxito una expansión geográfica como una estrategia para seguir creciendo, esto último, algo alineado

con lo visto en otros actores privados dentro del sector privado de educación superior.

A pesar de la heterogeneidad del mercado en educación superior en Yucatán, con competidores denominados de elite religiosa y empresarial, la Universidad Modelo ha sido capaz de crecer en instalaciones, diversificando sus programas de licenciatura y posgrados y en la actualidad se ubica en el cuarto lugar dentro de las instituciones privadas con mayor cantidad de alumnos dentro del estado. Por otro lado, la Universidad ha adoptado estrategias isomórficas en cuanto a su estructuras según puesto y régimen de contratación, ya que muestra una conformación principalmente de personal de docencia y administrativos que dan soporte a las actividades. En este sentido, se destaca la alta presencia de personal docente de tiempo parcial contratado bajo el régimen de honorarios en actividades de docencia, característica común que comparte con las IES privadas de la zona.

Otro aspecto isomórfico que se logró apreciar de la Universidad fue la existencia de docentes de tiempo completo contratados bajo el régimen de sueldos que de acuerdo a las necesidades de cada escuela dentro de la Universidad ocupan roles con funciones mixtas, o sea, que ejercen la docencia al tiempo que realizan funciones administrativas para las distintas instancias de la Universidad, puestos que tienen una vinculación directa con el quehacer de la función de recursos humanos en cada una de las escuelas.

Ha resaldado también la estructura organizacional atípica a juicio del rector de la Universidad, misma que posee una intencionada orientación a brindar un mejor servicio al estudiante y al docente, y donde la función de recursos humanos está circunscrita principalmente a temas de nómina y a otras tareas de carácter administrativo que garantizan el cumplimiento legal en coordinación con cada una de las escuelas existentes en la Universidad.

En un nivel operativo, la gestión de RRHH se encuentra descentralizada bajo un modelo de responsabilidad dual en cada una de sus distintas escuelas, por lo que existe un amplio nivel de autonomía en las decisiones aunque se deben dar cumplimiento a los lineamientos, mayormente tácitos, existentes en cuanto a políticas para la administración de los recursos humanos, las cuales provienen de la dirección general o la rectoría del campus.

No obstante, es a través de los lineamientos generales y de la marcada influencia del liderazgo impulsado por el rector fundador de la Universidad, que se ha promovido la cercanía y el apego a la esencia de la filosofía y los valores del modelismo con sus colaboradores, lo que hoy en día se ha institucionalizado y ha traspasado las distintas instancias educativas y administrativas mitigando, al menos hasta la fecha, la ausencia de una estructura más formal para la administración de recursos humanos incluído un cuerpo normativo y procedimental más robusto para dar vida a los comportamientos requeridos para sus colaboradores.que soporten los objetivos estratégicos que se persiguen.

Capítulo 4. Marco Metodológico de la Investigación de Campo

Este capítulo ofrece el diseño metodológico adoptado para la realización de la investigación de campo, mismo que ciertamente se ha fundamentado a partir del análisis previo realizado en torno a los postulados teóricos y aplicados disponibles tanto de la administración estratégica de los recursos humanos como de la legitimidad organizacional, ambos esenciales para abordar la problemática de la investigación.

Asimismo, ante la ausencia de evidencia empírica acerca de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos, esta investigación de campo ha procurado recoger información utilizando fuentes primarias, y con ello, ofrecer nuevos elementos que contribuyan a la discusión en torno a la necesidad de una alineación estratégica a nivel organizacional para las prácticas de la administración de RRHH, específicamente en la unidad de observación previamente determinada.

Respecto a esto, se presenta el caso de estudio de una institución privada de educación superior del estado de Yucatán, misma que conforme al análisis previo realizado acerca del sector, no es ajeno a las dinámicas empresariales donde se requiere asegurar la alineación de recursos humanos con las prioridades estratégicas; un aspecto que puede ser confirmado a la luz de los antecedentes recabados en la caracterización realizada del sector de educación privada en México, donde criterios y prácticas empresariales se vienen haciendo presentes en el competitivo mercado de la educación superior a nivel nacional.

Cabe señalar que para el desarrollo de la investigación, el objeto de estudio fue la percepción de legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos destinadas a influir en el desempeño y el compromiso de los empleados al interior de una institución de educación superior privada.

La presente investigación se centró en el análisis de los factores que están presentes en las prácticas de recursos humanos y que se vinculan con la percepción de legitimidad a un nivel descriptivo conforme a las tipologías: pragmática, moral y cognitiva, de la legitimidad en Suchman (1995). Además, este análisis se realizó dentro de límites específicos que ofrecen el comportamiento administrativo de una organización como lo es la Universidad Modelo campus Mérida. Por lo tanto, la evidencia que se ha obtenido tiene directa relación con la aceptación que alcanzan las prácticas de recursos humanos que se aplican de acuerdo a los intereses, demandas, expectativas y necesidades de los distintos grupos de colaboradores que forman parte de la institución en la actualidad.

La unidad de observación fue la institución de educación superior privada Universidad Modelo, así como sus colaboradores, quienes comparten marcos comunes respecto de las prácticas de recursos humanos que se aplican en la organización más allá de las diferencias que representan las distintas posiciones de trabajo que ocupan en la actualidad, lo cual ciertamente ha permitido efectuar un análisis ajustado a un contexto organizacional específico; así los alcances de los hallazgos representan a la unidad y, en consecuencia, a sus distintos grupos de empleados.

El comportamiento administrativo al interior de la Universidad Modelo representó la delimitación natural para la investigación de campo realizada. Por lo que se buscó analizar en un nivel empírico las variables de estudio desde las experiencias de colaboradores en el marco institucional que comparten.

Esta investigación ofrece un avance principalmente en materia metodológica al plantear nuevos elementos en torno al uso de criterios de legitimidad para la medición de las prácticas de recursos humanos, esto con el fin de mejorar los niveles de alineación que alcanzan prácticas adoptadas en las IES privadas, y con ello, acercar el avance disciplinar de los recursos humanos al ejercicio aplicado en las organizaciones.

4.1 Objetivo, pregunta e hipótesis de investigación

Conforme con el planteamiento del problema de investigación, se centró la atención en las prácticas de recursos humanos que son aplicadas en la unidad de análisis, a fin de conocer los factores que describen la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos que poseen los colaboradores que pertenecen a una institución de educación superior privada. En consecuencia, la pregunta principal de investigación fue:

¿Cuáles son los factores que describen la percepción de legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos en los colaboradores que pertenecen a una institución de educación superior privada?

Cabe señalar que para dar cumplimiento al objetivo y dar respuesta a la pregunta de investigación, la percepción de la legitimidad se analizó conforme a las tres tipologías propuestas por Suchman (1995), ya mencionadas con el fin de describir sus factores y ofrecer elementos que den cuenta de la aceptabilidad o deseabilidad que alcanzan las prácticas a juicio de los empleados y con ello, acercarse a los postulados para el alineamiento estratégico de los RRHH revisados durante el desarrollo de la investigación.

Considerando el problema, el objetivo de investigación, y el alcance descriptivo para la investigación frente a la falta de evidencia empírica contundente, se planteó una hipótesis no estadística que ofreció una visión general respecto de las conclusiones posibles de la investigación. Misma que recoge elementos teóricos de la legitimidad y sus respectivas tipologías bajo una perspectiva estratégica para la administración de los recursos humanos. La hipótesis de trabajo fue:

Los factores que describen la legitimidad de las prácticas de recursos humanos se relacionan con el nivel de aceptación y congruencia que alcanzan las prácticas de recursos humanos que son aplicadas por una organización entre sus colaboradores, lo cual se expresa conforme al marco normativo compuesto por las creencias, reglas y valores aceptados y compartidos por los colaboradores en su contexto organizacional.

En la Tabla 17 se puede observar la matriz de congruencia para la investigación.

Tabla 17. Matriz de Congruencia de la Investigación

Pregunta de Investigación	Objetivo de Investigación	Hipótesis de Investigación
¿Cuáles son los factores que describen la legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos en los colaboradores que pertenecen a una institución de educación superior privada?	Conocer los factores que describen la legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos entre los colaboradores que pertenecen a una institución de educación superior privada.	Los factores que describen la legitimidad de las prácticas de recursos humanos se relacionan con el nivel de aceptación y congruencia que alcanzan las prácticas de recursos humanos que son aplicadas por una organización entre sus colaboradores, lo cual se expresa conforme al marco normativo compuesto por las creencias, reglas y valores aceptados y compartidos por los colaboradores en su contexto organizacional.

4.2 Variables de investigación y unidad de análisis

De acuerdo con los objetivos de la investigación las variables fueron:

A. Las prácticas de recursos humanos

Se entenderán como el conjunto de acciones o procedimientos, sean explícitos o no, que responden al cómo alcanzar un desempeño laboral superior que eleve el compromiso de los empleados a nivel operacional en la administración estratégica de los recursos humanos.

B. La legitimidad de las prácticas de recursos humanos

Se entenderá como la percepción generalizada que alcanzan las prácticas de recursos humanos con los colaboradores de una organización en cuanto a la aceptabilidad, deseabilidad y apropiabilidad de éstas de acuerdo a las normas, valores o creencias compartidas en el contexto organizacional.

Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables se basó en los elementos recogidos provenientes tanto de la revisión teórica, la evidencia empírica disponible, así como la caracterización de la Universidad Modelo. Lo anterior con la intención de hacer posible la descripción y el análisis de las prácticas de recursos humanos con las tipologías de legitimidad de acuerdo con una perspectiva estratégica para los recursos humanos.

A continuación, se presenta la operacionalización de variables donde es posible observar la identificación de las variables, sus dimensiones y subdimensiones aplicadas para la investigación de campo.

1° Variable: Las prácticas de recursos humanos

A. Dimensión: Prácticas de RRHH orientadas al desempeño

Percepción de legitimidad del colaborador acerca de las prácticas dirigidas a adecuar el desempeño del trabajador que a la vez permitan su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

a. Subdimensión prácticas de selección de personal: son aquellas acciones relacionadas con la elegibilidad de un nuevo colaborador para cubrir una determinada posición en la institución.

b. Subdimensión prácticas de capacitación de personal: son aquellas acciones dirigidas a proporcionar a los colaboradores conocimientos, habilidades, destrezas y o actitudes requeridas para asegurar su adecuado desempeño en el puesto que ocupan en la institución.

c. Subdimensión prácticas de remuneraciones y compensaciones al personal: son aquellas acciones dirigidas a compensar económicamente a los colaboradores por las tareas desempeñadas de acuerdo con criterios que reconocen la capacidad, el esfuerzo, la responsabilidad y la contribución de estos en la consecución de los objetivos que se persiguen.

d. Subdimensión prácticas de evaluación de personal: son aquellas acciones que realiza la institución para medir el desempeño de sus colaboradores con el fin de poder identificar deficiencias en el desempeño de sus funciones y a partir de esto, poder auxiliar a los mismos e incentivar la mejora permanente.

B. Dimensión: Prácticas de RRHH orientadas al compromiso

Percepción de legitimidad del colaborador acerca de las prácticas dirigidas al reconocimiento del papel que realiza el trabajador para incrementar su motivación y compromiso con la institución.

a. Subdimensión prácticas de desarrollo de personal: son las acciones destinadas al crecimiento profesional del colaborador al interior de la organización de acuerdo con las capacidades e intereses que éste posea y las necesidades de talento de la institución.

b. Subdimensión prácticas de calidad de vida del personal: son aquellas acciones destinadas a hacer satisfactoria la experiencia del colaborador con la institución a partir del reconocimiento de las múltiples necesidades que posee como individuo y que comprometen su bienestar laboral y personal.

2° Variable: La legitimidad de las prácticas de recursos humanos

A. Dimensión pragmática

Corresponde a la legitimidad basada en la percepción de que las prácticas de RRHH incluyen y benefician a los intereses de los colaboradores pertenecientes al contexto organizacional.

B. Dimensión moral

Corresponde a la legitimidad basada en la percepción de que las prácticas de RRHH se apegan a las normas y valores sociales aceptados por los colaboradores pertenecientes al contexto organizacional.

C. Dimensión cognitiva

Corresponde a la legitimidad basada en la percepción de que las prácticas de RRHH se sustentan en criterios, métodos o modelos probados que ayudan a la toma de decisiones y en consecuencia a la solución de problemas.

En la Figura 6 se muestra un esquema de la operacionalización de la variable de estudio para la investigación de campo.

Figura 6. Operacionalización de la variable de estudio

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	LEGITIMIDAD				
	DIMENSIONES		Pragmática	Moral	Cognitivo
P R Á C T I C A S D E R R H H	Prácticas orientadas al desempeño	S u b d i m e n s i o n e s	A. Selección	<u>Indicador:</u> Percepción de aceptación, congruencia y adecuación de las prácticas de RRHH	
	Prácticas orientadas al compromiso		B. Capacitación		
C. Remuneraciones					
D. Evaluación					
E. Desarrollo de Carrera					
F. Calidad de Vida					

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Enfoque y Método de investigación

Para los fines de esta investigación, se contempló un diseño metodológico destinado a conocer los factores que describen la percepción de legitimidad que poseen los colaboradores que la Universidad Modelo con respecto a las prácticas de la función de recursos humanos y, con ello, contribuir a la comprensión del problema de investigación planteado. En esta línea y tal como señalan Corona y Maldonado (2018) “La investigación científica es un proceso metodológico minucioso en el cual se indaga e investiga de forma exhaustiva sobre un problema de interés para el investigador” (p. 2).

Algunas consideraciones respecto al tipo de investigación y su enfoque, así como de su nivel de profundidad, técnicas e instrumentos para alcanzar los objetivos de la investigación fueron las siguientes:

Se adoptó un enfoque metodológico de tipo mixto, el cual de acuerdo con la naturaleza compleja y el carácter subjetivo que posee la legitimidad como fenómeno objeto de estudio, permitió la aplicación de técnicas destinadas a recoger información y analizar datos cualitativos y cuantitativos. Respecto a esto,

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este tipo de investigación permite la integración y discusión general de la información, dado que la finalidad es determinar conclusiones para comprender el fenómeno de estudio.

Con la aplicación de este método se logró indagar respecto a las particularidades de la experiencia de los sujetos con respecto a un fenómeno de tipo social medible en la percepción del objeto de estudio para integrarlo con aquellos significados que, de acuerdo con lo planteado por Monje (2001), ofrecen las expresiones escritas y verbales de los significados que señalan los participantes a nivel cualitativo.

En cuanto al nivel de profundidad de la investigación, éste fue descriptivo, realizado a partir del análisis de datos de tipo cuantitativo provenientes de la aplicación de la encuesta, la distribución de frecuencias de los enunciados del cuestionario aplicado, y el cruce con variables sociodemográficas; y en el caso de los datos cualitativos, a través de la realización de entrevistas con uso de un cuestionario semi-estructurado y un análisis descriptivo y de contenido basado principalmente en la identificación de relatos conforme a los temas, palabras o conceptos pertinentes con los objetivos buscados por la investigación, mismos que integran y complementan los hallazgos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Para la mencionada recolección de datos, se desarrolló el estudio de caso, el cual para Yin (1989) citado en Martínez (2006) representa:

“una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (...) en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas” (p. 167).

Asimismo, el estudio de caso como método de investigación ofrece cualidades que permiten relevar información mediante una lógica inductiva y con ello poder obtener características que permiten darle un carácter más general al fenómeno objeto de estudio (Yacuzzi, 2005). Este método como se ha mencionado permite el registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se estudia (Martínez, 2006).

La elección y justificación del estudio de caso se hizo tomando en consideración elementos como los ofrecidos por Soto y Escribano (2019) donde se indica que “se compone de un sistema de métodos que, de forma lógica y coordinada se complementan entre sí, con el propósito de llevar a cabo un estudio en profundidad acerca de un problema en particular, previamente determinado” (p. 203). Además, éste facilita la indagación de fenómenos propios de las ciencias sociales que requieren de un nivel de profundidad mayor al ofrecido por los estudios estadísticos, sobre todo cuando se busca responder a temas contemporáneos donde la causalidad entre variables es compleja Yin (1994) citado en Yacuzzi (2005).

El caso de estudio tuvo un abordaje de tipo transversal por lo que la indagación del objeto se hizo a partir de las experiencias de los participantes que dan cuenta de su percepción actual, lo que incluye sus vivencias durante el periodo inmediato a la realización de la investigación recolectadas en un único momento y en un mismo contexto.

4.4 Técnicas e instrumentos de investigación

En la realización de la investigación de campo no experimental se utilizaron dos técnicas distintas con el fin de recolectar los datos de la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos de los sujetos pertenecientes a la unidad de análisis individualizada para el estudio de caso. Para ello, se eligió como técnicas directas e indirectas a la entrevista y la encuesta, respectivamente.

Para la aplicación de la técnica de encuesta se diseñó un cuestionario autoadministrado de tipo estructurado. La conveniencia del uso de este tipo de cuestionario para la recolección de datos, se justifica según Hurtado de Barrera (2012) cuando el fenómeno de estudio no puede ser percibido directamente por el investigador ya sea porque pertenece al ámbito de experiencia interior de otra persona, o porque el evento ya ocurrió y los que tuvieron acceso a él fueron otros, condiciones que se cumplen para esta etapa.

Cabe señalar que cuando se menciona la técnica de encuesta se hace refiriéndose a todo el proceso que se lleva a cabo, mientras que el cuestionario se limita al llenado de un formulario que contiene las preguntas dirigidas a los sujetos objeto de estudio (Alcaraz, Alfaro, Hernández y Molina, 2006).

Para la recolección de datos mediante la técnica de entrevista se utilizó una guía semi-estructurada compuesta de preguntas abiertas, destinada a recabar información mediante la interacción directa con los entrevistados acerca de una situación o tema, en este caso, según las pautas preestablecidas en la guía de entrevista.

En cuanto a la realización de las entrevistas para el caso de estudio, éstas permitieron establecer una instancia de interacción más cercana y de libre expresión que permitió clarificar ciertos aspectos no cubiertos en la técnica de encuesta, y que tuvieron relación con las conductas y dinámicas dentro de la vida organizacional así como ciertos rasgos o características que dan cuenta del sentir de las personas, y que tal como menciona Monje (2011), implican la necesidad de una comprensión más profunda. Asimismo la entrevista como técnica de investigación según Nahoum (1961) citado por Hurtado de Barrera (2012) “ofrece una situación de conversación entre dos o más personas, en la cual ocurre un intercambio de opiniones, de actitudes, de informaciones” (p.863). Cabe distinguir que la entrevista involucra un encuentro entre dos que implica la actividad en que uno hace preguntas (el

entrevistador) y otro responde (el entrevistado), con el propósito de obtener información pertinente sobre un tema en particular (Hurtado de Barrera, 2012).

Tal como se indicó, para efectuar una recolección sistemática y acorde con las técnicas de investigación adoptadas, se estableció el uso de los siguientes instrumentos para la investigación de campo, estos son: cuestionario autoadministrado de tipo estructurado para la encuesta; y la aplicación de una guía para las entrevistas de tipo semi-estructurada con preguntas abiertas.

4.4.1 Cuestionario autoadministrado

Este instrumento permitió la recopilación de los datos de los participantes en la encuesta. Para su diseño fueron utilizadas las dimensiones y subdimensiones de las prácticas de recursos humanos conforme a las tipologías pragmática, moral y cognitiva.

Este instrumento fue autoaplicado por cada participante, sin la presencia del investigador. En la Tabla 18 se presentan la distribución de reactivos conforme a sus dimensiones de estudio.

Tabla 18. Reactivos del cuestionario según dimensiones y subdimensiones

Dimensiones	Subdimensiones	Reactivos
1. Orientación al Desempeño de las prácticas Percepción de legitimidad del colaborador acerca de las prácticas dirigidas a adecuar el desempeño del trabajador que a su vez permitan mayor contribución de su parte en el logro de los objetivos organizacionales	A. Práctica de Selección de personal del tipo pragmática B. Práctica de Selección de personal del tipo moral C. Práctica de Selección de personal del tipo cognitiva	Reactivos 1 y 2 Reactivo 3 Reactivos 4,5 y 6
	A. Práctica de Capacitación de personal del tipo pragmática B. Práctica de Capacitación de personal del tipo moral C. Práctica de Capacitación de personal del tipo cognitiva	Reactivos 7, 10 y 11 Reactivo 8 Reactivo 9

	A. Práctica de Remuneración al personal del tipo pragmática B. Práctica de Remuneración al personal del tipo moral C. Práctica de Remuneración al personal del tipo cognitiva	Reactivo 12 y 15 Reactivo 13 Reactivo 14
	A. Práctica de Evaluación al personal del tipo pragmática B. Práctica de Evaluación al personal del tipo moral C. Práctica de Evaluación al personal del tipo cognitiva	Reactivos 16 Reactivo 17 Reactivo 18
2. Orientación al Compromiso de las prácticas Percepción de legitimidad del colaborador acerca de las prácticas dirigidas al reconocimiento del papel que realiza para incrementar su motivación y, en consecuencia, su compromiso	A. Práctica de Desarrollo del personal del tipo pragmática B. Práctica de Desarrollo del personal del tipo moral C. Práctica de Desarrollo del personal del tipo cognitiva	Reactivo 19 Reactivo 20 Reactivo 21
	A. Práctica de Calidad de vida del personal del tipo pragmática B. Práctica de Calidad de vida del personal del tipo moral C. Práctica de Calidad de vida del personal del tipo cognitiva	Reactivos 22 y 23 Reactivo 24 Reactivo 25

Cada uno de los reactivos fueron confeccionados a partir de la información de las prácticas de recursos humanos que atiende la Universidad Modelo y las tipologías de legitimidad. Asimismo, estos fueron medidos utilizando una escala del tipo Likert, que permitió diferenciar la intensidad de la percepción de los participantes respecto de los reactivos consultados.

Respecto a esto Matas (2018), plantea que las escalas Likert como instrumentos psicométricos permiten indicar el grado de acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo por parte de un sujeto mediante el uso de una escala ordenada y unidimensional y para Pardo (2002), estas escalas al ser diseñadas como nivel de medida ordinal las evidencias obtenidas de ellas indican que las distancias psicológicas entre alternativas de la escala no son iguales, lo cual

tiene implicaciones directas en el proceso de medición y, por tanto, en la calidad de los datos, así como en la interpretación de los resultados.

Las opciones de respuesta de la escala utilizada fueron de seis alternativas, las cuales de acuerdo con los estudios de Matas (2018) no se afecta la confiabilidad y evitan el posicionamiento intermedio en las respuestas de los participantes. Para Garland (1991) la eliminación de una alternativa intermedia (tradicional en las escalas de Likert de 5 alternativas) disminuye el sesgo de deseabilidad social.

Los valores extremos usados en la escala Likert corresponden a lo siguiente: 1 a Totalmente en desacuerdo y 6 a Totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5	6
Totalmente En desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

El cuestionario inició con reactivos de carácter sociodemográficos, entre ellos: género, rango de edad, nivel máximo de estudios alcanzado, puesto dentro de la institución, régimen de contratación, tiempo de dedicación, centro de trabajo y antigüedad laboral; las valoraciones de los reactivos fueron medidos en escala de tipo nominal. El cuestionario autoadministrado usado en la encuesta se encuentra en el anexo número uno.

4.4.2 Guía de entrevista estructurada con preguntas de tipo abiertas

La realización de las entrevistas con los participantes se efectuó mediante el uso de una guía estructurada con preguntas abiertas dirigidas a recabar información del sentir de los participantes acerca de la variable de estudio. Esta guía permitió sostener encuentros abiertos y directos a partir de las preguntas realizadas que incluyeron las dimensiones destinadas a aumentar el nivel de comprensión y profundidad de la percepción que poseen los participantes acerca de las prácticas

de recursos humanos de acuerdo con el contexto que viven al interior de la organización del caso de estudio.

A continuación, se indican las dimensiones y los lineamientos generales que fueron parte de la guía de temas para la etapa de las entrevistas que se realizan con los colaboradores voluntarios y elegidos por conveniencia.

Dimensiones de la legitimidad:

- a)** Pragmática: Legitimidad basada en acciones que benefician a los intereses y los resultados de los evaluadores pertenecientes al entorno.
- b)** Moral: Legitimidad basada en acciones que reflejan pertinencia e integridad con los comportamientos o actuaciones esperados de la organización.
- c)** Cognitiva: Legitimidad basada en acciones que utilizan criterios simplificados para dar sentido a la toma de decisiones y ayudar a la solución de problemas aplicando métodos y procedimientos probados.

Temas abordados en la guía de entrevista:

1. Contexto institucional
2. Prácticas de RRHH orientadas al desempeño
3. Prácticas de RRHH orientadas al compromiso

Al ser abordados estos temas se pudo alcanzar un nivel mayor de profundidad acerca de las vivencias de los participantes con respecto al fenómeno de estudio, lo cual fue esencial para la comprensión de los factores que describen el tipo de legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos en la institución estudiada.

El desarrollo de estos encuentros sostenidos se realizó en torno a preguntas de tipo abiertas pero enfocadas y dirigidas a los temas a tratar, a fin de recolectar la información del participante en su singularidad e historicidad señalada por Monje

(2011), y que son pertinentes para responder a los objetivos de la investigación. Asimismo, considerando la importancia de la recolección de información conforme a los objetivos que ha persiguido la investigación, para ambos instrumentos se procedió a efectuar una prueba piloto con la finalidad de verificar la validez de las preguntas del cuestionario y de la entrevista mediante la guía estructurada para preguntas abiertas.

Finalmente, la guía para la entrevista estructurada con preguntas del tipo abiertas, se encuentra en el anexo número dos.

4.5 Unidad de análisis, muestra y muestreo de participantes

La elección de la Universidad Modelo como unidad de análisis ha obedecido entre otras razones a aspectos relacionados con su ubicación en el estado de Yucatán, la oferta académica de sus programas, su número de matrícula, su historia y el reconocimiento alcanzado dentro del heterogeneo mercado de IES privadas presentes en el estado de Yucatán; el cual a su vez, posee una realidad coincidente con del sector de educación superior privada a nivel nacional donde las IES privadas que nacieron para atender la demanda, hoy buscan conciliar el crecimiento económico con la vocación por brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

En cuanto a la selección de los participantes pertenecientes a la unidad de análisis y para asegurar como recomienda Dieterich (2001), tanto la pertinencia como la adecuación de los mismos, se efectuó un muestreo de la población de la institución conforme a los siguientes criterios específicos:

- Ser empleados con contrato laboral o de prestación de servicios profesionales vigente.
- Realizar una o más actividades para la institución.
- La voluntad del participante a ser considerado en la etapa de recolección de datos.

La población en estudio incluyó 521 colaboradores de la institución que prestan sus servicios a las áreas académicas y administrativas y bajo diferentes regímenes de contratación. Para fines prácticos de la investigación de campo se consideró apropiado agrupar en cuatro estratos a la población, como se muestra a continuación.

Tipo de puesto y régimen de contratación	Número de colaboradores	% de la población
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	157	30%
Personal docente bajo régimen de sueldos	181	35%
Personal docente bajo régimen de asimilados	14	3%
Personal docente bajo régimen de honorarios	169	32%

A. Tamaño de la muestra en la encuesta

Se procedió a determinar el tamaño de la muestra y distribuirla mediante una asignación proporcional. Los datos para el cálculo del muestreo probabilístico realizado fueron los siguientes:

- Nivel de confianza: 95.45 %
- Error muestral: $e = 8\%$
- $p = q = 0.5$
- Población finita: $(N) = 521$

Formula aplicada:

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

$$n = \frac{(2)^2(521)(0.5)(0.5)}{(0.08)^2(520) + (2)^2(0.5)(0.5)} \cong 120$$

Asignación proporcional:

Tipo de puesto y régimen de contratación	Número de colaboradores	% de la población	Muestra y Submuestras proporcionales
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	157	30%	36

Personal docente bajo régimen de sueldos	181	35%	42
Personal docente bajo régimen de asimilados	14	3%	4
Personal docente bajo régimen de honorarios	169	32%	38
Total	521	100%	120

En cuanto a la elección de los participantes se realizó mediante un muestreo aleatorio simple y proporcional de acuerdo a las submuestras por régimen de contratación y tipo de puesto.

B. Muestreo para la realización de las entrevistas

Para la aplicación de las entrevistas se definió una selección representativa, de acuerdo con la composición actual de los grupos de colaboradores. Además de los criterios usados en la encuesta, se establecieron los siguientes criterios de representatividad en la muestra:

- Participación de al menos un colaborador de cada una de las siete escuelas
- Participación conforme al tipo de función: administrativos, coordinadores, directivos y docentes
- Personal con antigüedad menor o mayor a cinco años

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de la guía para la entrevista se hizo con el siguiente marco muestral:

Función	Personal administrativo bajo régimen de sueldos		Personal de coordinación bajo régimen de sueldos		Personal directivo bajo régimen de sueldos		Personal docente bajo régimen de sueldos		Personal docente bajo régimen honorarios	
	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años
N°	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Total	3		3		3		3		3	

4.6 Aplicación de la prueba piloto

El cuestionario autoadministrado y la guía para las entrevistas fueron sometidos a una prueba piloto con la finalidad de validar ambos instrumentos propuestos en el diseño metodológico de la investigación y con ello, evaluar el entendimiento de sus respectivos reactivos, así como revisar la pertinencia de los datos obtenidos conforme al objetivo principal de la investigación.

Cabe señalar que la prueba piloto fue diseñada para ser aplicada sobre una muestra reducida de sujetos objeto de estudio pertenecientes a la unidad de análisis equivalentes al 10% del total de la muestra para la etapa final de la encuesta, esto es 12 participantes y para las entrevistas se aplicó la guía a tres sujetos representativos conforme a los criterios de muestreo definidos previamente. Cabe señalar que esta prueba se efectuó a finales de mayo y principios de junio del año 2022.

4.6.1 Prueba piloto: Aplicación de cuestionarios

Los cuestionarios fueron aplicados sobre una muestra reducida de colaboradores (12 participantes); este instrumento tuvo un nivel de respuesta arriba del 83% y mediante su aplicación fue posible constatar la comprensión de los enunciados por parte de los colaboradores que permitió recoger sus percepciones sobre las prácticas de recursos humanos.

Con lo anterior, se logró efectuar un análisis estadístico basado en tablas y tabulaciones cruzadas que permitieron constatar la intensidad de la percepción de legitimidad según cada dimensión de las prácticas de recursos humanos consultadas.

4.6.2 Prueba piloto: Aplicación de entrevistas en profundidad

La realización de las entrevistas a los tres sujetos representativos pertenecientes a la unidad de análisis permitió constatar la pertinencia de las preguntas abiertas incluidas en la guía semi-estructurada con lo cual se logró además recoger hallazgos preliminares relacionados con aspectos buscados acerca de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos, los que al ser integrados a los resultados de la encuesta elevaron el nivel de profundidad descriptiva del estudio complementando los resultados obtenidos de ambos instrumentos en la prueba piloto realizada.

Asimismo, la aplicación de las entrevistas semi estructuradas permitió conocer aspectos del contexto organizacional que ayudaron a profundizar en el análisis de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos, los cuales fueron esenciales conforme a la perspectiva teórica que adopta la investigación y la hipótesis de trabajo usada.

Los resultados obtenidos de la prueba piloto para ambos instrumentos aplicados han ayudado a conocer preliminarmente cómo es descrita la legitimidad de las prácticas de recursos humanos de acuerdo al contexto organizacional, por lo que para los fines de la investigación de campo fue pertinente conservar estos datos para la etapa final de aplicación de ambos instrumentos diseñados.

Cabe señalar, que solo se procedió a realizar ajustes menores en la selección de los temas a incluir en la guía para las entrevistas a profundidad considerando la diversidad de los distintos grupos de colaboradores para facilitar la comprensión de las preguntas, tanto para aquellos participantes que se encuentran bajo el régimen de sueldos y honorarios, como para los que ocupan posiciones con duplicidad de funciones de tipo administrativas y de docencia.

4.7 Validez y confiabilidad del cuestionario

Para la aplicación de la encuesta se diseñó un cuestionario estructurado destinado a medir la percepción de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos a lo largo de 28 reactivos. Dado que la construcción del mismo se hizo a partir de aspectos teóricos fue necesario someter el instrumento a su análisis de validez y de consistencia interna. Así, se procedió a descartar tres preguntas del cuestionario original con el fin de evitar ambigüedad en las respuestas a la percepción de los participantes, con lo cual el cuestionario final quedó circunscrito específicamente a conocer la percepción sobre las prácticas de recursos humanos en 25 de los reactivos.

Cabe señalar que para determinar la validez del instrumento, misma que se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir (Monje, 2011), se procedió con la evaluación de la correlación entre los reactivos mediante prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para ver la adecuación de los datos para el análisis factorial de la encuesta.

Para la confiabilidad, que según Hurtado (2012), tiene relación con el grado en que la aplicación repetida de un instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, se adoptó el modelo de alpha de Cronbach y el análisis de varianza de aditividad de Tukey con la prueba de Chi Cuadrado de Friedman; esto, debido a las escalas de tipo ordinal con que fue construido el instrumento.

4.7.1 Validez factorial

Para el análisis de validez factorial se consideraron los 25 reactivos señalados del instrumento que representan los enunciados relacionados a las prácticas de los recursos humanos. Para ello, se efectuó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para ver la adecuación de los

datos y evaluar la realización del análisis factorial exploratorio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.858
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1748.262
	gl	171
	Sig.	<.001

El resultado de esta prueba para el KMO mostró que existen correlaciones altas entre los reactivos y para la prueba de esfericidad se constató que existen correlaciones significativas a nivel estadístico entre las varianzas de los reactivos. Por lo anterior, se prosiguió con el análisis factorial exploratorio (AFE)

El AFE se efectuó por el método de componentes principales, el cual permitió conocer aquellos reactivos con saturaciones altas, agrupados por factores o variables latentes, aplicando una rotación con el método varimax y suprimiendo los coeficientes con valores absolutos bajo 0.5. También se consideró el criterio de conformación de factores con al menos tres reactivos.

El AFE arrojó una estructura factorial de cinco factores agrupando 19 reactivos, los cuales en su conjunto explican el 80.677% de la varianza total del instrumento. Los reactivos eliminados presentaron cargas factoriales menores, negativas o bien correspondían a más de un factor.

Varianza total explicada			
Sumas de cargas al cuadrado de la rotación			
Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	4.442	23.381	23.381
2	3.321	17.481	40.862
3	2.818	14.832	55.694
4	2.479	13.045	68.740
5	2.268	11.938	80.677

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Los reactivos considerados en la estructura factorial tienen un peso de por lo menos 0.700, los cuales también fueron analizados para evaluar su congruencia conceptual y su correspondencia con el factor en el cual fueron circunscritos. Para los cinco factores encontrados, los reactivos que conforman cada factor y sus respectivas cargas ponderadas se diseñó la Tabla 19, que los presenta.

Tabla 19. Cargas factoriales de los reactivos en cada factor

	FACTORES				
	1	2	3	4	5

PRIMER FACTOR: REACTIVOS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

10.P. A raíz de la pandemia, la Universidad me brindó la capacitación necesaria para el desempeño de mis labores.	0.779				
17.M. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con criterios claros que garantizan la transparencia del proceso de evaluación	0.765				
16.P. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con metas definidas previamente	0.757				
9.C. La capacitación que me brinda la Universidad se basa en planes elaborados a partir de análisis o diagnósticos previos conforme al puesto que ocupo	0.751				
18.C. Los métodos que utiliza la Universidad para evaluar mi desempeño en el trabajo son los adecuados	0.730				
7.P. La capacitación que me ha brindado la Universidad ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral	0.683				

SEGUNDO FACTOR: REACTIVOS CALIDAD DE VIDA

22.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar físico en el trabajo		0.866			
24.M. En la Universidad el respeto a la integridad humana se refleja en el cuidado que me brinda		0.835			
23.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar mental en el trabajo		0.786			
25.C. La Universidad dispone de programas destinados a mejorar mi calidad de vida como empleado		0.736			

TERCER FACTOR: REACTIVOS DESARROLLO DE CARRERA

20.M. Las oportunidades de hacer una carrera laboral en la universidad se basan en principios que garantizan la total transparencia			0.964		
19.C. La Universidad ofrece las condiciones adecuadas para hacer una carrera laboral			0.926		
21.P. La Universidad ofrece planes para hacer una carrera laboral apoyados en los intereses del empleado			0.916		

CUARTO FACTOR: REACTIVOS REMUNERACIONES

12.P. La Universidad me paga una remuneración acorde con mi puesto de trabajo				0.878	
14.C. La Universidad me paga una remuneración competitiva en comparación con las universidades de la zona				0.815	
13.M. La Universidad me otorga una remuneración equitativa en relación con mis colegas que ocupan el mismo puesto de trabajo				0.763	

QUINTO FACTOR: REACTIVOS SELECCIÓN

5.C. El proceso de selección incluyó la aplicación de pruebas psicométricas					0.861
6.C. Durante el proceso de selección sostuve entrevistas formales con especialistas en selección de personal					0.775
2.P. Para postularme a la Universidad pase por un proceso de selección riguroso					0.703

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

4.7.2 Análisis de fiabilidad

Una vez obtenida la validez se procedió a evaluar la confiabilidad del cuestionario que incluye los 19 reactivos seleccionados conforme a la validación previa. Los resultados arrojaron un coeficiente para el alpha de Cronbach basado en la consistencia interna de la escala de 0.921 y una significancia del Chi-cuadrado de 0.001, lo cual da cuenta de un instrumento confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.921	19

ANOVA con prueba de Friedman						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Chi-cuadrado de Friedman	Sig
Inter sujetos		2103.718	100	21.037		
Intra sujetos	Entre elementos	654.006a	18	36.334	325.345	<.001
	Residuo	3000.520	1800	1.667		
	Total	3654.526	1818	2.010		

Total	5758.244	1918	3.002		
-------	----------	------	-------	--	--

Media global = 4.41

a. Coeficiente de concordancia de W = .114.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Por último, cabe señalar que tanto el análisis de validez como de fiabilidad se han realizado a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento en la investigación de campo.

Conclusiones del capítulo

Conforme al problema, pregunta e hipótesis de la investigación se ha propuesto un diseño metodológico destinado a medir un fenómeno de carácter perceptivo, el cual reside en los participantes de manera individual pero que a nivel colectivo adquiere validez.

El aproximarse al estudio de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos, implicó necesariamente complementar enfoques cuantitativos y cualitativos, esto con el fin de poder cubrir la mayor cantidad de sujetos e integrar la experiencia que estos mismos individuos viven en sus contextos organizacionales.

Ciertamente, la aplicación de la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado autoadministrado ha facilitado el levantamiento de información. Sin embargo, gracias al trabajo de caracterización de la institución y a las entrevistas realizadas se logró disponer de un marco explicativo más profundo para los datos recogidos en ambas técnicas aplicadas para las variables de estudio.

Se espera con el diseño metodológico propuesto dar cumplimiento a los fines de la investigación, además de proponer una alternativa destinada a medir la variable velando por la necesaria consistencia interna y su respectiva validez. En este sentido, emergió la importancia de poder ajustar los instrumentos conforme a

la realidad que ofrece el contexto organizacional desde sus antecedentes en el proceso de caracterización y el soporte teórico que son claves para el diseño y determinación de los reactivos y temas a cubrir con la aplicación de los instrumentos.

Por último, fue igual de importante contar con un adecuado conocimiento de la realidad organizacional, por lo que aplicar las respectivas pruebas piloto para investigación de campo permitieron dar credibilidad a los instrumentos diseñados conforme el fin buscado en la investigación.

Capítulo 5. Resultados de la Investigación de Campo

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la Universidad Modelo. Se trata de resultados que surgieron de la recolección y el procesamiento de información obtenida sobre la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos provenientes de dos instrumentos aplicados a los sujetos participantes del estudio de acuerdo con la metodología seguida.

Junto a la presentación de los resultados se incluye un apartado de discusión dirigido a exponer aquellas consideraciones teóricas que a la luz de las evidencias obtenidas ofrecen elementos para la reflexión en torno al objetivo de la investigación de campo.

5.1 Aplicación final de Instrumentos

A continuación se presentan los resultados que provienen de la aplicación final de los instrumentos de investigación ajustados conforme a los alcances que mostró la prueba piloto previamente realizada. Cabe señalar que en esta etapa de la investigación de campo incluyó tanto la aplicación de los cuestionarios a la muestra probabilística determinada, como la realización de las entrevistas a profundidad, estas última de acuerdo con el marco muestral previamente definido según las características de los colaboradores que se desempeñan en la institución.

5.1.1 Aplicación de cuestionarios estructurados

Como se indicó previamente, para la investigación de campo se diseñó un cuestionario estructurado autoadministrado dirigido a recoger los datos de la percepción de los participantes acerca de las prácticas de recursos humanos aplicadas en la Universidad Modelo, el cual fue enviado a los participantes y que incluyó reactivos creados a partir de elementos teóricos de las prácticas de recursos

humanos y sus aspectos pragmáticos, morales y cognitivos, de acuerdo con la tipología propuesta de la legitimidad de Suchman (1995).

La recolección de los datos del cuestionario se realizó mediante el uso de la plataforma web llamada “SurveyMonkey”, con la finalidad de hacer el envío de manera digital a los participantes de acuerdo con el muestreo aleatorio y proporcional seguido de los grupos de colaboradores de la muestra. Cabe señalar que el nivel de respuesta que se obtuvo fue de 84.2%, o sea, 101 participantes válidos de una muestra calculada de 120 personas y un total de 521 empleados de la institución. Así el error muestral se incrementó del 8 a 9,9 por ciento.

La presentación de los datos provenientes de los cuestionarios aplicados, contienen un análisis descriptivo según los factores resultantes de la validación factorial junto con su respectiva revisión de significancia estadística.

5.1.2 Aplicación de entrevistas estructuradas

La realización de las entrevistas se efectuó conforme al marco muestral previamente definido, el cual bajo el criterio de representatividad e interés del investigador, recogió la opinión de los entrevistados, conforme a la distribución de la población de colaboradores de la institución. Para la recolección de los datos se usó la guía de entrevista mediante un cuestionario estructurado para preguntas abiertas.

Las entrevistas con los participantes se programaron en las dependencias de la institución, garantizando la debida privacidad y la aplicación los reactivos para los temas consignados en la guía de entrevista diseñada. Estos encuentros fueron programados de forma paralela entre la recolección de información mediante los cuestionarios durante el mes de julio de 2022.

De la recolección de las experiencias o vivencias de los entrevistados respecto a la percepción de legitimidad de las prácticas de la función de recursos humanos en la institución, surgen de las quince entrevistas realizadas, las cuales fueron debidamente tabuladas y codificadas para su procesamiento e inclusión en la presentación de los resultados, a fin de profundizar en los hallazgos obtenidos de con ello dar forma a una descripción integral del fenómeno investigado.

Entre los temas que se abordaron en las entrevistas se incluyeron: el contexto institucional interno de la Universidad Modelo, las prácticas de RRHH orientadas al desempeño y las prácticas de RRHH orientadas al compromiso. Tal como se indicó para la realización de las entrevistas, se dio cumplimiento al cien por ciento del marco muestral previamente definido, el cual se conformó con colaboradores pertenecientes a los distintos grupos de puestos y régimen de contratación que dan forma a la dinámica de interacción al interior de la institución. A continuación adjunta, el marco muestral definido y aplicado para las entrevistas.

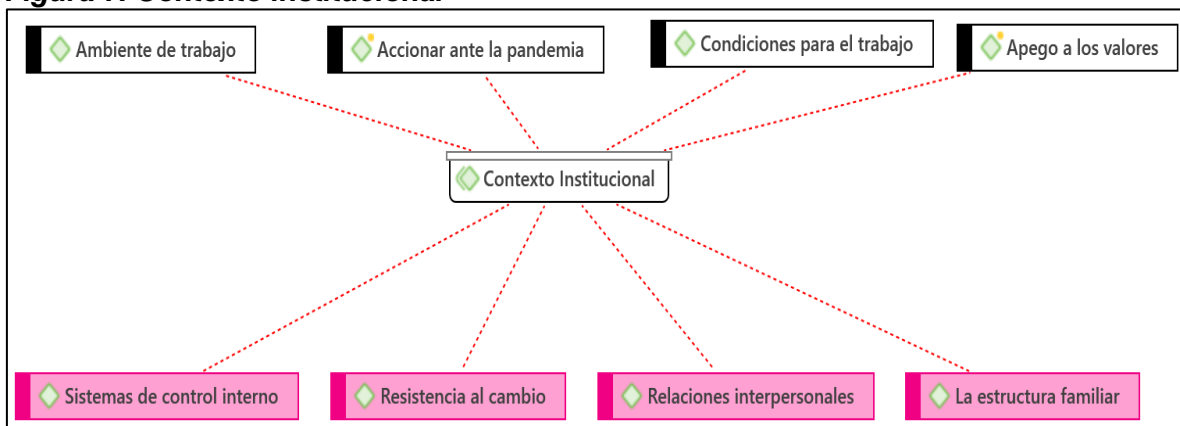
Función	Personal administrativo bajo régimen de sueldos		Personal de coordinación bajo régimen de sueldos		Personal directivo bajo régimen de sueldos		Personal docente bajo régimen de sueldos		Personal docente bajo régimen honorarios	
	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años	5 o menos años	mayor de 5 años
N°	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Total	3		3		3		3		3	

Tomando como referencia la guía de entrevista estructurada a partir de preguntas abiertas, se logró obtener de los relatos ciertos aspectos comunes que coadyuvaron, por una parte, a profundizar en el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios y, por otra, a obtener evidencias cualitativas de los factores que dan forma al contexto organizacional en la descripción de la percepción de legitimidad que tienen estos entrevistados respecto de las prácticas de recursos humanos que aplica la Universidad Modelo.

Para el procesamiento de las entrevistas su tabulación, codificación y análisis de resultados se utilizó el apoyo del software de análisis cualitativo Atlas TI, versión 22 para Windows. Las siguientes agrupaciones corresponden a las a los códigos y familias identificados a partir del análisis de contenido realizado de las entrevistas.

Para el contexto institucional como tema a abordar en las entrevistas, se procedió a la selección de las citas que describen elementos significativos para los entrevistados y que tienen relación con los fines de la investigación. Fueron ocho los códigos que conformaron la agrupación en torno al contexto, entre ellos: ambiente de trabajo, accionar ante la pandemia, condiciones de trabajo, apego a valores, sistemas de control interno, resistencia al cambio, relaciones interpersonales y estructura familiar. En la Figura 7 se puede apreciar la red que componen los códigos identificados en el análisis de contenido y su relación con el contexto organizacional para RRHH.

Figura 7. Contexto institucional

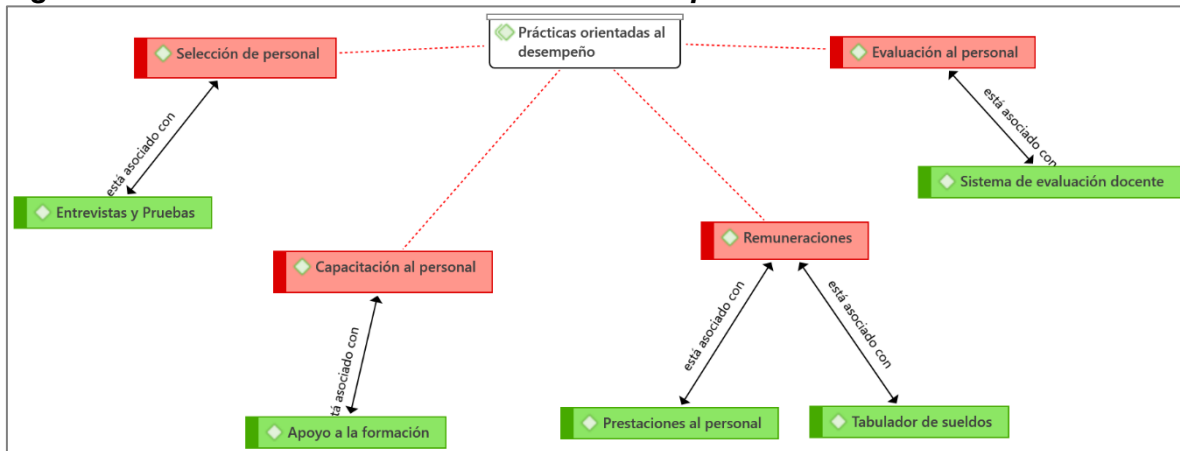


Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en Atlas TI.

La segunda agrupación de códigos corresponde a las prácticas de RRHH orientadas al desempeño, la cual está conformada por cuatro códigos principales que en conjunto concentraron las citas que describen la percepción de los entrevistados acerca de las prácticas de selección, capacitación, evaluación y remuneraciones. En la Figura 8 se puede apreciar la red que componen los códigos

identificados en el análisis de contenido y su relación con las prácticas de RRHH orientadas al desempeño.

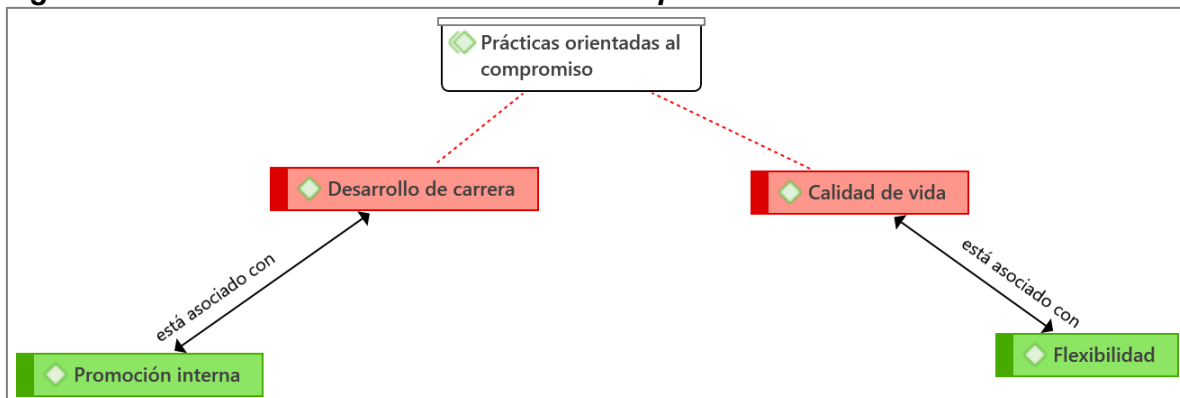
Figura 8. Prácticas de RRHH orientadas al desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en Atlas TI.

La tercera de las agrupaciones de códigos efectuada corresponde a las prácticas de RRHH orientadas al compromiso del empleado, la cual se conformó por los códigos de desarrollo de carrera y calidad de vida del personal, los cuales permitieron describir la percepción que poseen los entrevistados acerca de estas prácticas orientadas al compromiso. En la Figura 9 se puede apreciar la red que componen los códigos identificados en el análisis de contenido y su relación con las prácticas de RRHH orientadas al compromiso.

Figura 9. Prácticas de RRHH orientadas al compromiso



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en Atlas TI.

5.2 Presentación de resultados de la investigación de campo

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado a partir de la recolección de información emanada tanto de los cuestionarios como de las entrevistas realizadas en la unidad de análisis, en este caso la Universidad Modelo. Asimismo, la inclusión de la evidencia en este apartado obedece a la pertinencia de los hallazgos conforme a los fines que persigue la investigación.

Con el fin de facilitar la lectura de los resultados arrojados del análisis efectuado de las variables de estudio, es decir la legitimidad de las prácticas de recursos humanos, se expondran a continuación primero las consideraciones del contexto institucional, obtenidas del análisis de contenido provenientes de los relatos que emergieron de las entrevistas en profundidad y posteriormente, el análisis integrado de los hallazgos cuantitativos y cualitativos según las subdimensiones operacionalizadas de las variables de estudio.

5.2.1 Percepción del contexto organizacional en la Universidad Modelo

Tal como se ha señalado, la Universidad Modelo como institución de educación superior privada ubicada en la ciudad de Mérida del estado de Yucatán, representa la continuación de un proyecto educativo con más de 100 años de historia en la región. Con 25 años de existencia como Universidad y bajo la filosofía de los fundadores, la Escuela Modelo ha dejado plasmada una forma diferente de ser y coexistir con su entorno, donde los valores plasmados en el ideario modelistas se vuelven el sello institucional por naturaleza que está presente en las dinámicas que se viven en el contexto organizacional, el cual ejerce una influencia en el quehacer de los recursos humanos , tal como ha podido ser confirmado durante la investigación.

Las descripciones a nivel general han sido coincidentes en señalar a la Universidad como un buen lugar para trabajar, donde se destaca el buen trato

recibido, el adecuado clima laboral y la libertad de cátedra, en el caso de los docentes, donde se muestra la congruencia de la institución en cuanto a los valores que promueve con sus colaboradores. La Figura 11 se muestra un cuadro de ocurrencias de las citas codificadas del contexto organizacional para los entrevistados en el software Atlas TI.

Figura 11. Cuadro de ocurrencias entre citas del contexto organizacional

		● ◆ Accionar ante la pandemia ⑩ 20	● ◆ Ambiente de trabajo ⑧ 8	● ◆ Apego a los valores ④ 40	● ◆ Condiciones para el trabajo ⑫ 12
◆ Aceptación del actuar	⑩ 10	4		4	2
● ◆ Apoyo a la formación	⑩ 10	3			
◆ Autoridades	⑧ 8			5	3
◆ Buen clima	⑪ 11		7	4	3
◆ Compromiso del empleado	⑦ 7	1	2	2	3
◆ Congruencia	③ 38	9	2	29	2
◆ Preocupación del empleado	⑥ 6	4		2	1
● ◆ Reconocimiento al personal	⑦ 7	1		2	
◆ Relaciones interpersonales	⑧ 8	2			
● ◆ Remuneraciones	⑫ 12	3			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

En el cruce entre los códigos de las citas agrupados correspondientes al contexto organizacional se resalta la mencionada congruencia como primer enraizamiento entre códigos analizados, seguida por el buen clima y la aceptación del actuar de la institución.

Las siguientes declaraciones corresponden a descripciones significativas realizadas por parte de los entrevistados, las cuales ayudaron a entender la transversalidad y frecuencia que alcanza la percepción de congruencia entre los participantes:

“Acá la congruencia es completa porque no hay un caso que se deje resolver para el personal completamente (...) ahorita que estamos con esta idea del

movimiento feminista también se han firmado convenios con la secretaría de la mujer para que se le escuche a la mujer, o sea, todos los valores que tenemos nosotros con el ideario se tratan de llevar a cabo o de cumplir” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Los valores que promueve la Universidad están muy bien y lo interesante es que, a diferencia de otros lugares, que creo que pueden quedar solamente en palabras, acá si se quedan con hechos, con acciones, con evidencias, es decir, todo lo que se propicia de que haya el diálogo, la convivencia, el respeto, escuchar a la gente, pensar también en el bien común. Nuestro lema también es para ti y para todos. Yo creo que efectivamente, todos los años que he estado aquí sí se cumplen” (Directivo N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Los valores del ideario son pertinentes, creo que se viven día a día, ha habido varios ejemplos que he conocido desde que entré, como amor al prójimo y tolerancia, que se viven día a día, como esas ganas de apoyar cuando hay una situación difícil, se viven esos valores.” (Coordinador N ° 2, antigüedad menor a 5 años).

"Son muy acertados [los valores institucionales] y congruentes con la forma en la que funciona la universidad. O sea, si tu piensas en el respeto, piensas en el amor a la vida, si tu piensas en la libertad, en la responsabilidad, en el compromiso, son congruentes" (Coordinadora N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Hay algo de lo que siempre se ha caracterizado mucho la Universidad y creo que es el sentido y pertinencia, que tiene que ver con la congruencia, trato personalizado, que es el toque humano y eso es lo que prevalece como algo de valor filosófico de la institución" (Directivo N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Los valores que tenemos, se llevan a la práctica en la cotidianidad, en los equipos de trabajo se predica con el ejemplo desde las personas de más alta jerarquía hasta los que estamos más abajo" (Docente honorarios N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

Asimismo, los relatos asociados al humanismo que se promueve a través de los ideales del modelismo, quedan plasmados en las relaciones que la institución establece con su personal. Ciertamente, la forma en que se viven cotidianamente los valores que dieron forma al modelismo representa un sello de la institución. Algunos de los relatos que se señalaron para mostrar este distintivo fueron:

"La Universidad Modelo es la primera que me trata como ser humano, al menos a mí. Aprendí a no llamar a mis compañeros empleados, aprendí a llamarles colaboradores, esto da un sentido de pertenencia, al ser colaboradores que conformamos la Modelo (...) su humanismo nos da identidad" (Coordinador N ° 3, antigüedad mayor a 5 años).

"Mantener, a pesar de este crecimiento, ese trato personalizado para los trabajadores, para los empleados, para las mujeres aquí no eres un número. Aquí de verdad eres una persona y nos preocupamos de ti como persona" (Coordinadora N ° 1, antigüedad mayor a 5 años).

"Hay un trato de seres humanos me explico. Yo he trabajado en lugares donde eres prácticamente un número, nadie sabe quién eres (...) el trato de la administración hacia los empleados es un trato que hace sentir a uno en casa. (Docente N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

"En la Universidad Modelo no somos solo cifras, sino personas, los empleados, quiero decir, nos tratan bien, que si tenemos problemas nos consideran personas teniendo problemas y no un número que está pidiendo permiso para faltar al trabajo" (Docente N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"yo creo que como tenemos la parte humana, el eje principal es el humanismo, cada opinión se escucha" (Docente honorarios N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

Asimismo, se han señalado algunas particularidades respecto del ambiente y las condiciones para el trabajo, las cuales representan factores positivos para los entrevistados a nivel general. Algunas aseveraciones destacadas fueron:

"En la escuela de Ingeniería hay un ambiente chulísimo, la verdad, en la hay un muy buen ambiente de trabajo" (Coordinadora N ° 1, antigüedad mayor a 5 años).

"El ambiente de trabajo en la modelo es un ambiente de trabajo bastante amigable, familiar" (Docente N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Yo creo que el trato humano, en términos de la administración y en términos de cómo se trata al personal, lo convierte en un fantástico centro de trabajo" (Docente N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

"Es más importante ver la estabilidad que nos aporta la institución" (Directivo N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Pienso que la Universidad Modelo de los centros de trabajo que he tenido es donde hay un mejor ambiente y en general mejor trato en términos de personas. ¿Me explico? Tan así que preferí renunciar a un trabajo en el que me pagaban más para trabajar acá" (Docente N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Hay algo de lo que siempre se ha caracterizado mucho la Universidad y creo que es el sentido y pertinencia, que tiene que ver con la congruencia, trato

personalizado, que es el toque humano y eso es lo que prevalece como algo de valor y filosófico de la institución" (Directivo N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Yo valoro mucho la libertad de cátedra." (Docente honorarios N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Hay una gran permanencia laboral en la Universidad, hay una rotación muy baja, en general" (Administrativo N°3 antigüedad mayor a 5 años).

También en un nivel general, se presentan citas cuyo enraizamiento se relacionan con aspectos como la autoridad que es ejercida. Destacan aseveraciones positivas que resaltan la importancia de quienes ostentan puestos directivos con su activo rol en el apego a los valores y su influencia en las condiciones para el trabajo para el colaborador. Algunas de las citas emanadas señalaron:

"Como empleados tenemos la confianza de podernos acercar a los directivos, al rector para exponer ideas, preocupaciones" (Coordinadora N° 1, antigüedad mayor a 5 años).

"Los valores que tenemos, se llevan a la práctica en la cotidianidad, en los equipos de trabajo se predica con el ejemplo desde las personas de más alta jerarquía hasta que los que estamos más abajo" (Docente honorarios N° 2, antigüedad mayor a 5 años).

"El rector le ha dado mucha importancia al tema de la familia, siendo flexible, para tomar el tiempo. Yo siento mucha afinidad con los valores de la institución." (Administrativo N° 3, antigüedad mayor a 5 años).

"Los directivos, los administrativos son gente accesible. Si tú tienes un problema, abre la puerta, te sientas y te escuchan y te proponen soluciones" (Docente N°1, antigüedad menor a 5 años).

No obstante, han emergido también, pero en menor proporción, aspectos del contexto organizacional que preocupan a los entrevistados, entre ellos:

"La comunicación se ha vuelto más vertical y mucho más controlada, y hay muchos malentendidos en función de eso. Entonces, eso sí me ha vulnerado en muchas condiciones" (Docente honorarios N° 3, antigüedad mayor a 5 años).

"Están muy claro los valores, como en cualquier empresa, [pero] hay personas que sí lo respetan y otras personas que no les ha caído el veinte, de cómo lo debemos hacer," (Administrativo N° 2, antigüedad mayor a 5 años).

[ante el crecimiento actual de la institución] espero que siga manteniendo su humanismo, que nos da identidad" (Docente N° 2, antigüedad menor a 5 años).

Otras preocupaciones externadas por los entrevistados se asocian con las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Así, se mencionaron ciertas conductas que en el tiempo han venido generando tensión en las relaciones de trabajo entre éstos. Al respecto se mencionó lo siguiente:

"Sí ha venido gente que ya lleva muchos años. Se puede decir que ya le llega un cierto nivel de soberbia o arrogancia, que ya se creen como los dueños prácticamente de la Universidad. Y que se ponen en el plan de (...) bueno yo voy a hacer esto cuando yo lo considere (...) son los focos que originan la mala imagen, que a veces son solamente unos individuos" (Directivo N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Tenemos que ser más prudentes en la forma de expresarnos, hay roces a veces por la forma de expresarte y no te das cuenta de que afectas al compañero o la compañera” (Administrativa N ° 1, antigüedad menos a 5 años).

“Lo que sí he notado son grupos que no logran comunicarse de forma asertiva, lo que provoca tensiones, conflictos, lo noté porque soy muy observador. Hay cuestiones que percibo, como envidias, rumores” (Docente de honorarios N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

Estos relatos describen preocupaciones acerca de las relaciones de trabajo y han sido proporcionados fundamentalmente por colaboradores cuyo tiempo de trabajo para la institución es menor a 5 años. Asimismo, existen otros aspectos que pueden complementar las preocupaciones externadas por los entrevistados, entre ellas las relacionadas con la ausencia de esquemas de control, lo cual ha generado dificultades sobre todo al querer corregir conductas que afectan la convivencia interna. Algunas sentencias de los entrevistados sobre los colaboradores que tienen personal bajo su cargo fueron:

“No tener suficientes medios de control hace que algunas personas lo malinterpretan y en su momento yo cuando veo algún incidente así hablo con la persona porque si no se aprovechan” (Directivo N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

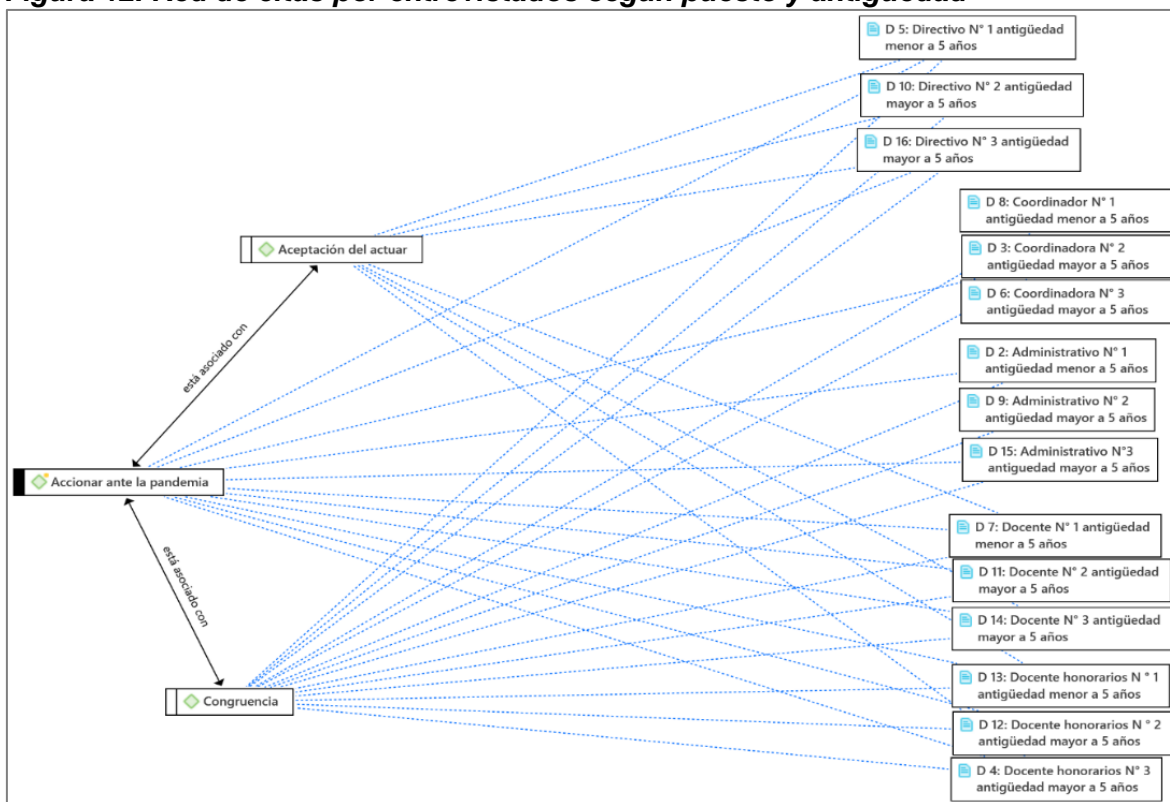
“Me gustaría llevar más control, hacer esto o aquello, pero se hace difícil implantar más control, no existen muchos mecanismos para controlar al personal y lo qué hacen” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Debe de haber más control, más control, más orden y disciplina sin dejar la parte humana sin dejar los valores” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Yo creo que debe buscarse un punto medio, yo estoy de acuerdo con la libertad, pero no en el libertinaje, se debe controlar más lo que se hace” (Directivo N ° 2, antigüedad mayor a 5 años).

En cuanto a los resultados que muestran otros grupos de códigos provenientes del contexto organizacional, fue posible constatar la congruencia y la aceptación de la actuación de la institución durante la reciente pandemia por COVID-19. En la Figura 12 se muestra la red conformada, por las citas, acerca de la favorable opinión del actuar de la institución durante la pandemia por puesto y antigüedad del entrevistado.

Figura 12. Red de citas por entrevistados según puesto y antigüedad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

Se presentan a continuación algunas de las aseveraciones expresadas por los entrevistados al respecto de la actuación durante la pandemia del COVID-19.

“Nos dieron también apoyo económico en la situación de que teníamos que vivir la parte de algún familiar enfermo en casa. Empezamos como todo el mundo a trabajar con todos los sistemas para (...) impartir por el Zoom la plataforma que nosotros tenemos. Se le capacitó al personal que no tenía. El conocimiento de cómo reunirnos. Nos empezamos a poner en vía (...) plataforma Zoom. Nos capacitaron y yo creo que se sacó adelante toda la parte académica y del personal sin ningún problema” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Durante toda la pandemia no nos dejamos de pagar ni cambió un peso. Mis hermanos están en una institución, que están en otras empresas, por ejemplo, día tres de pandemia a partir de ahorita director, tienes el 50% de tu sueldo, o sea, ese tipo de cosas no se vivieron acá. No se despidió a nadie” (Coordinadora N ° 1, antigüedad mayor a 5 años).

“Sí me sentí respaldada” (Docente honorarios N ° 2, antigüedad mayor a 5 años).

“No se despidió a nadie, ni se le bajaron horas ni salario a nadie, entonces la gente se sintió agradecida con esto” (Administrativo N ° 2, antigüedad mayor a 5 años).

“En el sentido del ingreso, del salario, nos protegió la Universidad, durante los dos años de la pandemia, bien, estábamos en contacto con los muchachos, ya cuando volvimos a clases, el semestre pasado, en términos generales bien, la Universidad apoyó a las familias, apoyó a gente que tenía deudas, es una cosa que caracteriza a la Universidad, se actuó bien” (Directivo N ° 3, antigüedad mayor a 5 años).

Finalmente, otro de los aspectos destacados en las citas de los entrevistados tienen relación con los lazos familiares y de amistad presentes dentro de algunos puestos en la estructura organizacional de la Universidad. En algunos casos, estos lazos son vistos como algo positivo dado que han ayudado a mantener la identidad y el sentido de pertenencia; sin embargo, en otros, se deja entrever que representa una limitación para el reconocimiento del mérito profesional o para crecer al interior de la institución. En este sentido, fueron señaladas algunas percepciones que denotan lo ya mencionado, entre ellas:

“Es una institución que está formada por (...) familia, porque es un consejo y es iniciativa privada por conocidos (...), entonces, si siento que hay personas que están en algún lugar que no deberían” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

“Hay muchas decisiones que involucran a veces a personas que son familiares (...) hay puestos clave con personas que no están adecuadamente capacitadas para el puesto, para los retos que enfrenta la institución en los términos en los que ha crecido ahora” (Docente honorarios N ° 2, antigüedad menor a 5 años).

"No hay oportunidades de crecimiento, es una organización familiar. Los puestos importantes los ocupan familia y la selección de determinados puestos o de las oportunidades de crecimiento no va en función de sus credenciales formativas en ese sentido" (Docente N ° 3 antigüedad mayor a 5 años).

“Yo entré porque el ingeniero había sido director en el Tecnológico y, conoce a mi papá, el ing. Sauri me conoció en el Tecnológico” (Administrativo N ° 2, antigüedad mayor a 5 años).

“Te voy a poner un poquito en contexto con la historia, yo soy modelista desde nacimiento, mi papá fue uno de los directores fundadores, estuve aquí desde kínder hasta 3º de preparatoria, en la Escuela Modelo, conozco los valores, me sirvió mucho para adaptarme a la institución y me han servido para toda la vida” (Director N ° 3, antigüedad mayor a 5 años).

Conforme a los resultados presentados del contexto organizacional, existen antecedentes aportados por los participantes que, dada su frecuencia de aparición y su transversalidad, dan cuenta de la institucionalización que han alcanzado los valores del ideario modelista: los cuales son promovidos desde las máximas autoridades y compartidos por los colaboradores volviéndose un elemento fundamental para la congruencia en el actuar de la institución. Esta señalada congruencia se expresa abiertamente en los entrevistados y en gran medida explican el sentimiento de buen clima y camaradería que se vive en la Universidad.

La pasada congruencia aparece tanto en el actuar de las autoridades como en la forma en que la institución ha podido hacer frente a factores externos como la reciente pandemia del COVID-19. El grado de aceptación del actuar de la institución durante este periodo fue absoluto entre los participantes, sustentado principalmente en el hecho de no despedir o afectar las remuneraciones de los colaboradores.

Ciertamente, existen aspectos que muestran preocupación entre los entrevistados, pero que se relacionan con casos aislados originados en relaciones de trabajo con falta de comunicación y compromiso que muestran algunos colaboradores, lo cual es visto como un aspecto que va en contra del ideario valórico promovido por la Universidad. Asimismo, otra de las preocupaciones externadas por los entrevistados con personal a cargo, esta relacionada con la ausencia de esquemas y mecanismos de control formal que faciliten una debida supervisión del personal.

Finalmente, los aspectos relacionados con los lazos familiares han sido destacados tanto positiva como negativamente, esto debido a que en una primera etapa los directivos de la Universidad tuvieron que recurrir ya sea a los lazos familiares y de amistad para ir ocupando posiciones, pero que, con el paso del tiempo, a juicio de los entrevistados, hoy se mantiene ya que existen ocupantes de puestos con lazos familiares o de amistad, lo cual dificulta los cambios y el crecimiento de carrera dentro de la institución.

5.2.2 Las Prácticas de RRHH en la Universidad Modelo

Los resultados del análisis descriptivo realizado se presentan conforme a los datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios, cuyo análisis se efectuó de acuerdo con los factores resultantes de la validación factorial y su respectiva significancia estadística para las distintas variables sociodemográficas de los participantes. Asimismo, siguiendo el orden de los factores arrojados por la validez, que se integran a los hallazgos cualitativos que provienen de las entrevistas realizadas, y que dieron origen a las citas codificadas y agrupadas conforme a las variables de estudio.

Por último, se ofrece un análisis integrado entre los resultados de ambos instrumentos con la finalidad de mejorar la comprensión acerca de la percepción de la legitimidad de las prácticas en la función de recursos humanos y ofrecer elementos para su discusión.

A. Percepción de las prácticas de RRHH según los factores validados

Conforme al orden resultante de la validez factorial se presentan a continuación, los resultados para los cinco factores que permiten describir la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos en la institución estudiada.

Se acompaña en la presentación de cada factor las respectivas pruebas no paramétricas de Mann-Whitney para dos muestras independientes y la prueba de Kruskal-Wallis, para más de dos muestras independientes, que permitan conocer la significancia estadística entre las diferentes percepciones de los colaboradores respecto a las dimensiones de las variables sociodemográficas.

Finalmente, se ofrecen algunas referencias de carácter descriptivo acerca del comportamiento de las respuestas de los reactivos que formaron parte de cada uno de los cinco factores, mismos que se basan en el análisis de la mediana efectuada conforme a las variables sociodemográficas de los participantes.

Primer factor: Capacitación y Evaluación del Personal

En este primer factor agrupó los reactivos que hacen alusión a las prácticas de recursos humanos dirigidas a la capacitación recibida y a la evaluación del desempeño que se aplica en la institución. Este factor de acuerdo con la validez factorial, explica el 23.38 % de la varianza total del modelo aplicado. Las cargas factoriales de los seis reactivos agrupados en el primer factor oscilaron entre 0.683 y 0.779, valores que explican la contribución de cada reactivo en la varianza total del primer factor.

A continuación, se muestra el resultado del análisis de significancia estadística para las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis aplicadas para las variables sociodemográficas del primer factor Capacitación-evaluación.

Factor : Capacitación-Evaluación		
	Significancia estadística	Prueba No paramétrica
Género	0.282	Prueba de Mann-Whitney
Rangos de edad	0.400	Prueba de Kruskal-Wallis
Nivel de estudios	0.725	Prueba de Kruskal-Wallis
Tipo de puestos	<0.001	Prueba de Kruskal-Wallis
Régimen de contratación	<0.001	Prueba de Mann-Whitney
Tipo de jornada	0.002	Prueba de Mann-Whitney
Áreas de trabajo	0.652	Prueba de Kruskal-Wallis
Antigüedad laboral	0.081	Prueba de Kruskal-Wallis

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Como se puede apreciar para este primer factor las diferencias de las percepciones son significativas estadísticamente solamente para las siguientes variables: tipo de puestos con <0.001, régimen de contratación con <0.001 y tiempo de dedicación (tipo de jornada) con 0.002. Por otro lado, en la tabla 20 se muestra las medianas de los reactivos del primer factor para las variables con significancia estadística: tipo de puesto, régimen de contratación y jornada de trabajo.

Tabla 20. Medianas primer factor Capacitación-Evaluación para variables sociodemográficas

REACTIVOS	10.P. A raíz de la pandemia, la Universidad me brindó la capacitación necesaria para el desempeño de mis labores.	17.M. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con criterios claros que garantizan la transparencia del proceso de evaluación	16.P. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con metas definidas previamente	9.C. La capacitación que me brinda la Universidad se basa en planes elaborados a partir de análisis o diagnósticos previos conforme al puesto que ocupo	18.C. Los métodos que utiliza la Universidad para evaluar mi desempeño en el trabajo son los adecuados	7.P. La capacitación que me ha brindado la Universidad ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral
-----------	---	--	---	---	--	--

Tipo de Puesto

Rol administrativo sin docencia	5.0	4.0	5.0	4.0	4.5	5.0
Rol administrativo con docencia (mixto)	6.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0
Rol de docencia (exclusivo)	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

Régimen de contratación

Régimen de sueldos y asimilados	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	6.0
---------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Regímenes honorarios	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Tiempo de dedicación						
Tiempo completo	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0
Tiempo parcial	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Las siguientes corresponden a las descripciones de las medianas de los reactivos agrupados según las variables que arrojaron significancia estadística en las pruebas.

Se pudo apreciar una mayor aceptación en la percepción de legitimidad, acerca de las prácticas asociadas a este primer factor, en aquellos participantes que pertenecen al grupo que solo ejercen labores de docencia de forma exclusiva para la institución.

Las variaciones en la percepción de los reactivos para el primer factor se centraron en las evaluaciones del personal administrativo y de coordinación, cuyas medianas fueron más bajas que el grupo de docencia exclusiva. Analizada las otras diferencias estadísticamente significativas, la variable régimen de contratación y jornada laboral, se notó que son los empleados que colaboran bajo el régimen honorarios, en jornadas de trabajo a tiempo parcial, legitimaron las practicas de capacitación y evaluación que representó este primer factor.

Cabe señalar, que el pasado resultado es consistente debido que a este tipo de empleados solo se les vincula contractualmente como docentes de asignatura por el semestre, y su jornada de trabajo asignada es a tiempo parcial con la institución según lo registrado sobre el contexto organizacional.

Para el resto de las variables sociodemográficas, entre ellas, género, rango de edad, nivel de estudio, áreas de trabajo y antigüedad; el analisis de las pruebas realizadas no arrojaron significancia estadística. En la revisión de las medianas para cada uno de los reactivos del factor Capacitación-evaluación, separados por la

tipología con que fueron construídos, los resultados mostraron mayor nivel de aceptación a los reactivos pragmáticos igual a 6.0 y moral de 5.0. Asimismo, para el reactivo de tipo cognitivo se alcanzó una mediana de 5.0. La Tabla 21 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los reactivos que formaron parte del primer factor.

Tabla 21. Medianas reactivas del primer factor Capacitación-Evaluación

10.P. A raíz de la pandemia, la Universidad me brindó la capacitación necesaria para el desempeño de mis labores.	17.M. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con criterios claros que garantizan la transparencia del proceso de evaluación	16.P. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con metas definidas previamente	9.C. La capacitación que me brinda la Universidad se basa en planes elaborados a partir de análisis o diagnósticos previos conforme al puesto que ocupo	18.C. Los métodos que utiliza la Universidad para evaluar mi desempeño en el trabajo son los adecuados	7.P. La capacitación que me ha brindado la Universidad ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral
6.0	5.0	6.0	5.0	5.0	6.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Hallazgos cualitativos del factor Capacitación-evaluación de las entrevistas realizadas

La información proveniente de las entrevistas y vinculadas con el tercer factor han ayudado a describir el nivel de aceptación que alcanza en los entrevistados en la percepción de la capacitación recibida y la evaluación a la que están sujetos, esto con respecto al puesto desempeñado por los participantes dentro de la institución.

Las descripciones analizadas de los relatos de los entrevistados tienden a coincidir en que la capacitación y la evaluación en la institución debe mejorar en algunos aspectos para alcanzar mayor nivel de aceptación. La Figura 12 muestra un cuadro de ocurrencias de las citas codificadas para el factor Capacitación-Evaluación procesadas en el software Atlas TI.

Figura 12. Cuadro de ocurrencias entre citas del factor Capacitación-Evaluación

	● ◆ Capacitación al personal ① 34	● ◆ Evaluación al personal ① 23
◆ Aceptación F-1 ① 17	11	6
◆ Congruencia F-1 ① 13	10	3
◆ Mejorar F-1 ① 31	17	14
◆ Preocupación F-1 ① 10	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

De acuerdo con el análisis del contenido de las citas codificadas, se pudo apreciar que los códigos que agruparon las prácticas de capacitación y evaluación, incluidas en el primer factor analizado, son favorables como la aceptación y congruencia que muestra la institución en la formación permanente del empleado y su compromiso por ofrecer una evaluación al desempeño. No obstante, también se pudo apreciar que aquellos juicios destinados a consignar la mejora de ambas prácticas, son provenientes principalmente del personal en labores administrativas y de soporte de las áreas de servicios corporativos dentro de las escuelas.

Al separar las citas, y centrar la atención en el caso específico de la capacitación las altas ocurrencias, se concentraron las ideas relacionadas con la percepción de necesitar más capacitación, capacitar en valores y de dotar de más planificación y control a esta práctica. Para el caso de la práctica de evaluación también hubo coincidencia en la falta de planificación y control percibida, esto sustentado principalmente en descripciones alusivas a la ausencia de mecanismos de control y el bajo aporte que hoy ofrece esta práctica para corregir los malos desempeños por parte de los jefes. La Figura 13 muestra el cuadro conformado por los códigos de ocurrencia para el primer factor de acuerdo con los criterios de segmentación de los entrevistados.

Figura 13. Citas según grupos de entrevistados del factor Capacitación-Evaluación

		◆ Aceptación F-1 17	◆ Congruencia F-1 13	◆ Mejorar F-1 31	◆ Preocupación F-1 10
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	3 77	3	2	7	3
Personal de coordinación bajo régimen de sueldos	3 56	2	3	7	1
Personal directivo bajo régimen de sueldos	3 59	1		12	5
Personal docente bajo régimen de sueldos	3 46	4	4	3	
Personal docente bajo régimen honorarios	3 49	7	4	2	1
Totales		17	13	31	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

Las principales frecuencias de citas estuvieron relacionadas con los aspectos de baja percepción para estas prácticas relacionadas con la Capacitación-evaluación, las que se presentaron, principalmente, en aquellos entrevistados que ocupan un puesto directivo, administrativo en áreas de servicios corporativos o de coordinación en las escuelas quienes realizan labores mixtas (administración y docencia).

En contraste con lo anterior, las bajas frecuencias de ocurrencias para las citas del personal en roles de docencia exclusiva, fueron en el régimen de sueldos u honorarios, ambos con las menores citas negativas vinculadas.

A continuación, se muestran algunas de las citas emanadas de los entrevistados que ayudan a profundizar en la comprensión de la percepción que alcanza el factor de Capacitación-Evaluación

El cual requiere mejorar con más planificación y control, de este factor se destacan las siguientes aseveraciones

"Se debería averiguar por ejemplo qué preparación tienes, para ver cuáles son las deficiencias en tu capacitación, por ejemplo, ver dónde nos pueden capacitar, en qué áreas nos pueden proporcionar capacitación dependiendo

de tus necesidades de trabajo" (Administrativo N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"No hay un programa de capacitaciones semestral o anual, posiblemente haga falta alguien que estructure todo esto" (Administrativo N ° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"Yo sí siento que en esos casos de bajo desempeño sí es importante tomar una decisión más contundente y decirles. Ya platicamos contigo, ya no vimos la mejora, pues agradecemos tu apoyo todos estos años. Siento que esa parte sí podría ser un poco más efectiva" (Directivo N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

" Yo usaría indicadores de desempeño para evaluar y, en dado caso, estímulos académicos, no se cuantifica el desempeño ni se castiga" (Directivo N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"la atendemos nosotros los coordinadores, junto con dirección [la capacitación] se hace bien, pero creo que en sí nos falta más orientación en estos temas de recursos humanos" (Coordinador N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"A veces nos quejamos de que no hay consecuencias ¿ya sabes? Puede ser que el que trabaje más gane lo mismo que el que no trabaja porque no hay una consecuencia al mal desempeño" (Coordinadora N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

En cuanto a las citas que hacen alusión a la necesidad de que se capacite más al personal en temas de valores institucionales para lograr una mayor alineación entre los empleados con la institución. Se pueden destacar las siguientes expresiones de los entrevistados:

"En el caso de los maestros, hace falta trabajar de forma más incisiva para transmitir la filosofía, se es demasiado laxo en ese sentido" (Directivo N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Al maestro que lo contratas para dar clases, que no le explicas y los formas en el modelismo, sí le cuesta trabajo" (Directivo N ° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"La institución debería hacer cursos de docencia, con base a los valores y filosofía de la institución, para poder mejorar el desempeño frente a grupo" (Directivo N ° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"Algunos docentes [y] administrativos no están tan empapados de ese ideario y la filosofía que tenemos" (Coordinadora N ° 3 antigüedad mayor a 5 años).

Asimismo, otro aspecto que emerge del análisis de las entrevistas para el primer factor tiene relación con la sensación de preocupación, producto de la debilidad percibida, que ofrecen hoy las prácticas relacionadas con la evaluación en quienes poseen la responsabilidad de tener personal a su cargo en la institución, ya que los sobre expone ante sus empleados. Al respecto se pueden señalar citas como:

"En la institución damos muchas oportunidades, esa flexibilidad para no perjudicar a las personas (...) me ha pasado, (...) el mal empleado que tienes es un mal ejemplo para los demás, entonces terminan cayendo en algo mal (...) deberíamos sacar a ese tipo de gente , y aprender a valorar a las personas realmente productivas" (Administrativo N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Deberíamos ser más estrictos, por ejemplo, al momento de ejecutar acciones en caso de profesores que no dan su clase" (Coordinador N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Para que saquen a alguien de acá aunque haga requeté mal su trabajo es muy complicado, porque te doy oportunidad y te doy otra oportunidad y te digo porfis porfis y te puedo dar otra oportunidad (...) hay un gran desgaste por convencer, cuando en realidad debería haber más contundencia en mi mensaje y en mis procesos" (Coordinadora N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"El beneficio de no tener reloj checador algunas personas lo malinterpretan y si en sus momento yo cuando veo algún incidente así hablo con la persona porque si no se aprovechan, entonces sí eso puede originar para el director o directora cierta debilidad no poder tomar medidas" (Directivo N ° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Yo usaría indicadores de desempeño, para evaluar en dado caso, estímulos académicos (...) no se cuantifica el desempeño, ni se castiga (...) entonces si un maestro no ha subido el primer, el segundo o el tercer parcial, yo tengo que hablar con el maestro, para que entienda que debe hacerlo, pero no puedo castigarlo porque no hay un código que castigue o sancione ésto" (Directivo N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

Al ser integrados los resultados provenientes de los instrumentos aplicados se puede constatar que las percepciones de los reactivos consultados que hacen alusión a las prácticas asociadas al factor Capacitación-evaluación presentaron variabilidad estadística significativa en las respuestas provenientes del tipo de puesto, régimen de contratación y jornada de trabajo de los participantes.

Asimismo, fueron los participantes que ocupan puestos directivos y de coordinación, quienes tienen personal a su cargo, los que han mostrado juicios de

legitimidad menos favorables para el primer factor, lo que se puede confirmar tanto en los resultados de los cuestionarios aplicados como en las entrevistas realizadas a éstos. Esta ausencia de una vinculación adecuada entre ambas prácticas (capacitación y evaluación), disminuyen la utilidad percibida de ambas prácticas incluídas en el factor en cuestión al momento de gestionar el desempeño y alinear la conducta del personal a cargo.

En cuanto a la conformación del primer factor según la tipología de legitimidad, se puede señalar que de éste se describen principalmente aspectos cognitivos y pragmáticos. Así como, la ausencia de planificación y control, el uso de criterios objetivos y metodologías adecuadas que representan elementos de carácter cognitivo que permiten comprender el nivel de aceptación que alcanzaron los reactivos con los grupos que tienen personal a cargo.

Ciertamente, estos elementos de carácter cognitivos se vinculan con los hallazgos presentados previamente en el contexto organizacional, donde se destacó la ausencia de esquemas y mecanismos de control como una preocupación para los participantes. Asimismo, si bien los resultados no fueron estadísticamente significativos para las respuestas según las variables nivel de estudio y antigüedad, cabe señalar la diferencia en el juicio de percepción de aquellos participantes con mayor nivel de estudio y antigüedad trabajando para la institución, que podrían de manera incipiente relacionarse con un mayor juicio cognitivo con respecto a los reactivos que dieron forma a este primer factor.

Segundo factor: Bienestar del empleado

El segundo factor que ha permitido conocer la descripción de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos agrupó a los reactivos que hacen alusión a la calidad de vida en la institución. Este es un factor que se asocia al bienestar y el cuidado que percibe el empleado por parte de la institución, y por tanto, de acuerdo a la teoría influyen en la satisfacción y motivación de éste, ya que ambos representan aspectos fundamentales para el compromiso laboral.

El factor Bienestar de acuerdo con la validez factorial explica el 17.48 % de la varianza total del modelo aplicado y junto al primer factor lograron explicar el 40.86% de la varianza total del modelo. Las cargas factoriales de los cuatro reactivos agrupados en el segundo factor oscilaron entre 0.736 y 0.866, valores altos que confirman la contribución a la explicación de la varianza de cada reactivo a la varianza del segundo factor.

A continuación se muestra el resultado del análisis de significancia estadística para las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis aplicadas para las variables sociodemográficas del segundo factor.

Factor : Bienestar		
	Significancia estadística	Prueba No paramétrica
Género	0.981	Prueba de Mann-Whitney
Rangos de edad	0.665	Prueba de Kruskal-Wallis
Nivel de estudios	0.845	Prueba de Kruskal-Wallis
Tipo de puestos	0.546	Prueba de Kruskal-Wallis
Régimen de contratación	0.037	Prueba de Mann-Whitney
Tipo de jornada	0.184	Prueba de Mann-Whitney
Áreas de trabajo	0.266	Prueba de Kruskal-Wallis
Antigüedad laboral	0.696	Prueba de Kruskal-Wallis

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Como se puede apreciar para este segundo factor las diferencias de las percepciones solo fueron significativas estadísticamente para la variable régimen de contratación con un valor de 0.037. En la Tabla 22 se muestra las medianas de los reactivos del segundo factor para la variables tipo de puesto, régimen de contratación y tiempo de dedicación.

Tabla 22. Medianas segundo factor Bienestar para variables sociodemográficas

REACTIVOS	22.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar físico en el trabajo	24.M. En la Universidad el respeto a la integridad humana se refleja en el cuidado que me brinda	23.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar mental en el trabajo	25.C. La Universidad dispone de programas destinados a mejorar mi calidad de vida como empleado
Tipo de Puesto				
Rol administrativo sin docencia	5.0	5.0	5.0	4.0
Rol administrativo con docencia (mixto)	6.0	5.0	5.0	4.0
Rol de docencia (exclusivo)	5.5	6.0	5.0	5.0
Régimen de contratación				
Régimen de sueldos y asimilados	5.0	5.0	5.0	4.0
Régimen honorarios	6.0	6.0	5.5	5.0
Tiempo de dedicación				
Tiempo completo	5.0	5.0	5.0	4.0
Tiempo parcial	5.0	6.0	5.0	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Las medianas de los reactivos para el factor Bienestar agrupados de acuerdo al régimen de contratación mostraron diferencias estadísticamente significativas a nivel de percepción solo entre los participantes contratados bajo la modalidad de sueldos y asimilados, esto respecto de aquellos que se encuentran contratados bajo el régimen de honorarios en la institución. En este sentido, fueron más favorables los niveles de aceptación por parte de los participantes agrupados en el régimen honorarios quienes, de acuerdo con el contexto organizacional, corresponden esencialmente a docentes de asignaturas que laboran a tiempo parcial en la institución.

Para el resto de las variables sociodemográficas, entre ellas, género, rango de edad, nivel de estudio, tipo de puesto, tiempo de dedicación, áreas de trabajo y antigüedad; las pruebas no paramétricas realizadas no arrojaron significancia estadística.

No obstante, al revisar el comportamiento de las respuestas y su respectivas medianas para cada uno de los reactivos del factor separadas por la tipología con

la que fueron construídas, se pudo apreciar la alta legitimidad que alcanzaron los reactivos pragmáticos y morales. La Tabla 23 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los reactivos que formaron parte del factor Bienestar.

Tabla 23. Medianas reactivos del segundo factor Bienestar

22.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar físico en el trabajo	24.M. En la Universidad el respeto a la integridad humana se refleja en el cuidado que me brinda	23.P. La Universidad se preocupa de mi bienestar mental en el trabajo	25.C. La Universidad dispone de programas destinados a mejorar mi calidad de vida como empleado
5.0	5.0	5.0	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

A nivel descriptivo, el reactivo cognitivo de este factor, no presentó diferencias significativas relacionadas con las variables sociodemográficas, lo cual mostraría cierta tendencia a legitimar de manera menos favorable las percepciones de aquellos participantes pertenecientes a los grupos de tiempo completo con perfil de tipo administrativo y/o de coordinación en las escuelas. Consistentemente con esto, las áreas con valores de 4.0 (algo de acuerdo) para la mediana fueron áreas de servicios corporativos y las escuelas de Derecho, Humanidades y Negocios.

Hallazgos cualitativos del factor Bienestar de las entrevistas realizadas

La información proveniente de las entrevistas y vinculadas con el segundo factor han permitido describir el nivel de aceptación que alcanzan en los participantes el accionar de la institución en los temas que afectan el bienestar de sus empleados.

En la Figura 14 se muestra un cuadro de ocurrencias de las citas codificadas para el factor Bienestar procesadas en el software Atlas TI.

Figura 14. Cuadro de ocurrencias entre citas del factor Bienestar

		● ◊ Calidad de vida 53
◊ Aceptación F-2	10	10
◊ Apego a los valores F-2	11	11
◊ Apoyo al empleado F-2	11	11
◊ Autoridades F-2	6	6
◊ Congruencia F-2	13	13
◊ Mejorar F-2	7	7
◊ Preocupación F-2	7	7
◊ Trato humano Factor 2	9	8

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

En relación con los resultados del análisis del contenido de las citas codificadas, fue posible constatar la percepción positiva que alcanza este factor, el cual se sustentó en la congruencia, el apego a los valores así como el apoyo que brinda la institución al empleado. Todos éstos códigos concentraron una mayor frecuencia de ocurrencia para el factor Bienestar. Otras percepciones favorables pero con menor frecuencia en la codificación de las citas fueron aquellas que se relacionaron con la figura de la autoridad y el trato humano recibido por parte de la institución.

En cuanto a las citas codificadas de manera desfavorables se encuentran aquellas que agruparon recomendaciones dirigidas a mejorar la forma en que es llevada esta práctica actualmente y las que consignaron una preocupación del entrevistado en cuanto al factor Bienestar, provenientes de participantes contratados a tiempo completo y bajo el régimen de sueldos.

La Figura 15 muestra el cuadro conformado por los códigos de ocurrencia para el segundo factor Bienestar de acuerdo con los criterios de segmentación de los entrevistados.

Figura 15. Citas según grupos de entrevistados del factor Bienestar

	◆ Apego a los valores F-2 n ^o 11	◆ Apoyo al empleado F-2 n ^o 11	◆ Congruencia F-2 n ^o 13	◆ Mejorar F-2 n ^o 7	◆ Preocupación F-2 n ^o 7
Personal administrativo bajo régimen de sueldos 3 n ^o 77	1	5	2	2	1
Personal de coordinación bajo régimen de sueldos 3 n ^o 56	1	1		3	3
Personal directivo bajo régimen de sueldos 3 n ^o 59	2	2	2	1	2
Personal docente bajo régimen de sueldos 3 n ^o 46	2	1	4	1	
Personal docente bajo régimen honorarios 3 n ^o 49	5	2	5		1
Totales	11	11	13	7	7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas ti versión 22 para Windows.

Como se puede apreciar la aceptación de este segundo factor se sustenta fundamentalmente en la congruencia que se muestra en el actuar institucional, mismo que nace del apego de la práctica en cuestión a los valores institucionales; ambos aspectos asociados a una valoración de la legitimidad de carácter moral. La concentración de estos relatos han provenido principalmente del personal que realiza funciones de docencia indistintamente de su modalidad de contratación pues son quienes más legitiman la forma en que se aborda la calidad de vida en la institución.

Asimismo, la percepción que poseen los entrevistados acerca del apoyo que reciben de la institución ante su realidad como empleados y como personas, es algo que representa una valoración de tipo pragmática. En este sentido, han sido los entrevistados que ejercen un rol administrativo en las áreas de soporte en la institución quienes más externaron esta percepción positiva.

A continuación se presentan algunas citas codificadas que han ayudado a profundizar en la comprensión de la percepción favorable que alcanzan el segundo factor Bienestar, entre los entrevistados. La congruencia basada en el apego a los valores para este factor emergerán de las alusiones efectuadas por los

entrevistados quienes revelan el compromiso de la institución por dar un trato humanizado y en respeto hacia los empleados. Algunas citas señalaron:

"Hay algo de lo que siempre se ha caracterizado mucho la Universidad y creo que es el sentido y pertinencia, que tiene que ver con la congruencia, trato personalizado, que es el toque humano y eso es lo que prevalece como algo de valor filosófico de la institución" (Directivo N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

" Acá son muy acertados y congruentes con la forma en la que funciona la universidad, o sea, si tu piensas en el respeto, piensas en el amor a la vida, si tu piensas en la libertad, en la responsabilidad, en el compromiso, son congruentes" (Coordinadora N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

"Hay un trato de seres humanos (...) Yo he trabajado en lugares donde eres prácticamente un número, nadie sabe quién eres. (...) Creo que una de las primeras cosas, el trato de la administración hacia los empleados es un trato que hace sentir a uno en casa" (Docente N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Siempre tuve un trato condescendiente, quizás siendo mujer, siendo joven en este país, en el contexto académico y de trabajo" (Docente honorarios N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

" Me parece que el sistema acá es justo, es adecuado. No se fijan en cosas superficiales como en otros centros de trabajo, por ejemplo cómo te vistes, cómo te ves, como cuál es tu manera de hacer las cosas. Mientras hagas las cosas bien, nadie te juzga. Nadie se mete contigo como persona, como individuo y como profesional que sabe cómo hacer su trabajo" (Docente N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Hay muy pocos lugares en los que realmente tienes como esta libertad de cátedra, y eso me pareció atractivo y como algo que me podía acercar al

menos a esta intención de desarrollarme en el contexto académico” (Docente honorarios N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

En cuanto a las citas que hacen alusión al apoyo que reciben los empleados por parte de la institución, se pueden destacar aquellas que lo relacionan de manera holística como fueron:

" Siempre ha habido consideración con todas las que son madres de familia, acá hay el permiso si tu hijo sale de la escuela, que tú vayas por él, lo traigas a la oficina, esté contigo y se quede contigo, o sea, hay el apoyo completamente para las que somos mamás para ese tipo de situaciones” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

"Recibimos apoyos para situaciones económicas, por ejemplo, si estás en casa o algún problema se te presenta en la parte de salud inmediatamente hay el apoyo económico. Además tenemos préstamos institucionales" (Administrativo N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Una de las principales razones por las que me siento afortunada es porque es completamente compatible con mi prioridad, que es mi familia" (Coordinadora N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

“El rector le ha dado mucha importancia al tema de la familia, siendo flexible, para tomar el tiempo [trámites familiares o personales]. Yo siento mucha afinidad con los valores de la institución." (Administrativo N°3 antigüedad mayor a 5 años).

"En el sentido del ingreso del salario, nos protegió la Universidad durante los dos años de la pandemia,(...) la Universidad apoyó a las familias, apoyó a gente que tenía deudas, es una cosa que caracteriza a la Universidad, se actuó bien" (Directivo N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

“La Modelo [La Universidad Modelo] no pierde el sentido de captar la necesidad del maestro, si no lo hiciera se perdería el ideario modelista” (Docente honorarios N ° 1, antigüedad mayor de 5 años).

“Soy profesor de asignatura y pienso que la universidad se preocupa de mi bienestar y crecimiento” (Docente N ° 2, antigüedad mayor de 5 años).

En cuanto a aquellas consideraciones menos favorables, éstas se relacionan con recomendaciones y preocupaciones que han sido externalizadas, en su mayoría, por colaboradores que trabajan en labores administrativas y de coordinación bajo el régimen de tiempo completo en la institución. Entre las ideas que destacan estuvieron las siguientes:

"Estamos saliendo ahorita de una etapa complicada con pandemia y estamos vulnerables, necesitamos que nos apoyen de manera psicológica, las relaciones se vuelven difíciles a veces" (Administrativo N°1 antigüedad menor a 5 años).

“Debería de haber un área que se encargue del personal en el cual se le escuche al empleado” (Administrativa N ° 1, antigüedad menor a 5 años).

"Cuidar al personal es también reforzar que somos un equipo de trabajo, que sepan que lo que están haciendo es importante, cuando ellos están bien las cosas puedan estar bien, entonces creo que es necesario cuidar más al personal." (Coordinador N°1 antigüedad menor a 5 años).

"No hay tantas actividades que fomenten como la convivencia entre los empleados, entre los alumnos y entre los docentes, falta más convivencia" (Coordinadora N°3 antigüedad mayor a 5 años).

"Recursos humanos nos podría ayudar, atención psicológica que pudiera acompañar al personal. (Administrativo N°2 antigüedad mayor a 5 años).

"Hay que preocuparse por la vida de los docentes, preguntarle cómo está la familia, preocuparse por la vida interior del docente. Lo veo en mi superior Mario, para mí es un gran ser humano "(Docente N°2 antigüedad mayor a 5 años).

Un elemento que a juicio de los entrevistados ha emergido como una instancia altamente valorada tiene relación con el "Encuentro Modelista" el cual se ha venido celebrando año tras año y que es visto por los entrevistados como un espacio de comunicación y participación de la institución con los distintos grupos de colaboradores.

En este mismo sentido, la existencia del llamado "Encuentro modelista" adquiere una alta connotación de tipo cognitiva para los participantes dado que de éste han nacido muchas de las mejoras laborales en la Universidad. Algunas de estas consideraciones señalan:

"Desde hace algunos años se implementó una actividad que se llama Encuentro Modelista y es una capacitación dirigida a toda la institución ya todo su personal, me encanta, me encanta porque es de los pocos momentos para compartir con otras personas de otras áreas (...) muchas de las cosas que se han implementado en la Universidad es consecuencia de propuestas que se han ido consolidando, que salen de los encuentros modelista y eso me parece maravilloso" (Coordinadora N ° 1, antigüedad mayor a 5 años).

"En enero tenemos el encuentro modelista con cursos de capacitación, conviven personas de diferentes perfiles, yo como ingeniero puedo interactuar con alguien de derecho, diseño. Así como puedo convivir con

otras personas de áreas distintas, también se puede relacionar con rectoría y direcciones de otras escuelas” (Docente N ° 2, antigüedad mayor a 5 años).

“Yo creo, aunque todos los eneros tenemos eventos con el personal (encuentro modelista), sí deberíamos seguir haciendo esto, propiciar, en esos eventos tal vez, alguna actividad de integración de todo el personal, como alguna actividad deportiva de convivencia” (Directivo N ° 3, antigüedad mayor a 5 años).

Por medio de la integración de los resultados provenientes de los instrumentos aplicados se puede constatar que las percepciones de los reactivos consultados que hacen alusión a las prácticas asociadas al segundo factor Bienestar, alcanzan a nivel general alta aceptación entre los participantes.

Si bien, el segundo factor solo presentó variabilidad estadística significativa para la variable régimen de contratación, la integración con los hallazgos provenientes de las entrevistas, han ayudado a darl un mayor contexto a las respuestas obtenidas y confirmar las apreciaciones, principalmente positivas, basadas en los relatos que dan cuenta de la congruencia y el apego a los valores que perciben los entrevistados para este factor.

Otra de las fuentes que contribuyen a entender el comportamiento de las respuestas favorables entre los grupos de participantes tiene relación con el apoyo que reciben éstos por parte de la institución para atender sus necesidades individuales. Nuevamente la congruencia del actuar de la institución así como la percepción de ser apoyados resulta importante al momento de consignar las diferencias que muestran los reactivos que fueron parte del segundo factor.

En este sentido, los reactivos relacionados con el factor Bienestar que hacen alusión a aspectos pragmáticos de la legitimidad, los cuales han dado cuenta, tanto en sus resultados en medianas así como en los relatos obtenidos, de la seguridad

que tiene el empleado al sentirse apoyado y respaldado por la institución en temas relacionados con su bienestar.

Un similar comportamiento que ha sido posible apreciar en el caso de la orientación hacia la legitimidad moral incluida en el segundo factor, la que se sustentó en la apreciación de la congruencia por parte de la actuación de institución en velar por el apego de prácticas de Bienestar conforme a los valores institucionales que quedan reflejadas en el trato y la forma en que se ejerce la autoridad.

Por último, en cuanto a las consideraciones de la legitimidad a nivel cognitivo presentes en el factor Bienestar, se logró confirmar la importancia que tiene para los participantes que las actividades orientadas al Bienestar del empleado sean realizadas bajo esquemas de planificación, lo cual ayudaría a mejorar otros aspectos de carácter pragmáticos valorados por éstos como lo son el poder disponer de más actividades de integración que den una mejor comunicación y difusión a la institución.

Tercer factor: Crecimiento laboral

El tercero de los factores conforme al análisis de validez realizada, y que al igual que dos anteriores ayudan a describir la legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos en la institución, agrupó reactivos que hacen alusión a las prácticas de desarrollo del personal. Este componente está relacionado con la percepción de las oportunidades que tiene el empleado para poder crecer y desarrollar una carrera laboral al interior de la institución.

El Crecimiento laboral de acuerdo con la validez permite explicar el 14.83 % de la varianza del modelo aplicado y junto a los dos primeros factores presentados lograron explicar el 55.69% de la varianza total del modelo. En cuanto a las cargas factoriales de los reactivos agrupados en este tercer elemento oscilaron entre 0.916

y 0.964, valores que confirman la contribución de la varianza de cada reactivo a la varianza del tercer factor.

Las pruebas no paramétricas aplicadas (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) se realizaron para las variables sociodemográficas agrupadas de los participantes, las cuales arrojaron como resultados de significancia los siguientes datos:

Factor : Crecimiento laboral		
	Significancia estadística	Prueba No paramétrica
Género	0.345	Prueba de Mann-Whitney
Rangos de edad	0.992	Prueba de Kruskal-Wallis
Nivel de estudios	0.552	Prueba de Kruskal-Wallis
Tipo de puestos	0.400	Prueba de Kruskal-Wallis
Régimen de contratación	0.909	Prueba de Mann-Whitney
Tipo de jornada	0.168	Prueba de Mann-Whitney
Áreas de trabajo	0.346	Prueba de Kruskal-Wallis
Antigüedad laboral	0.063	Prueba de Kruskal-Wallis

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Conforme a los datos presentados, los resultados de las pruebas no paramétricas realizadas no mostraron significancia estadística para ninguna de las variables sociodemográficas en estudio. No obstante, con el fin de presentar a nivel descriptivo el comportamiento mostrado por las respuestas, se presenta la Tabla 24 que muestra las medianas de los reactivos del tercer factor para las variables tipo de puesto, régimen de contratación y tiempo de dedicación que en los factores anteriores presentaron significancia a nivel estadístico.

Tabla 24. Medianas tercer factor Crecimiento laboral para variables sociodemográficas

	20.M. Las oportunidades de hacer una carrera laboral en la universidad se basan en principios que garantizan la total transparencia	19.C. La Universidad ofrece las condiciones adecuadas para hacer una carrera laboral	21.P. La Universidad ofrece planes para hacer una carrera laboral apoyados en los intereses del empleado
Tipo de Puesto			
Rol administrativo sin docencia	4.5	5.0	4.0
Rol administrativo con docencia (mixto)	5.0	6.0	5.0
Rol de docencia (exclusivo)	5.0	6.0	5.0
Régimen de contratación			
Régimen de sueldos y asimilados	5.0	5.0	4.0
Régimen honorarios	5.0	5.0	4.5
Tiempo de dedicación			
Tiempo completo	4.0	5.0	4.0
Tiempo parcial	5.0	6.0	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

A pesar de la ausencia de significancia estadística para las variables sociodemográficas, los reactivos que formaron parte del tercer factor **Crecimiento laboral** se situaron en valores de 5.0 para el reactivo de tipo moral, 5.0 para el reactivo cognitivo, y 4.0 para su reactivo pragmático. La Tabla 25 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los reactivos que formaron parte del factor Crecimiento laboral.

Tabla 25. Medianas reactivos del tercer factor Crecimiento laboral

20.M. Las oportunidades de hacer una carrera laboral en la universidad se basan en principios que garantizan la total transparencia	19.C. La Universidad ofrece las condiciones adecuadas para hacer una carrera laboral	21.P. La Universidad ofrece planes para hacer una carrera laboral apoyados en los intereses del empleado
5.0	5.0	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Conforme a los valores presentados y apoyados en las tipologías de legitimidad que los reactivos evaluaron, es posible constatar una menor aceptación pragmática para este factor, el cual se sustentaría en una baja percepción de utilidad

o beneficio para el empleado en cuanto a las opciones de crecimiento y promoción dentro de la estructura de la institución.

Al desagregar las respuestas conforme a las variables sociodemográficas, serían los participantes que trabajan en puestos administrativos y de coordinación en las escuelas los que, consistentemente con el comportamiento de las respuestas en los anteriores factores vistos, estarían legitimando menos este aspecto pragmático. Así, fue posible identificar valores incluso más bajos para la mediana de acuerdo a la antigüedad en la institución, donde ésta solo alcanzó 3.0 (algo en desacuerdo) en este grupo de puestos.

Ciertamente y a pesar de que las pruebas realizadas no arrojaron significancia estadística, existen otros aspectos y consideraciones provenientes de las entrevistas realizadas que permiten profundizar en las descripciones de las respuestas alcanzadas por este factor.

Hallazgos cualitativos del factor Crecimiento laboral de las entrevistas realizadas

La información cualitativa vinculada al tercer factor han ayudado a describir el nivel de aceptación que alcanza en los entrevistados la percepción de crecimiento laboral dentro de la institución. La Figura 15 muestra un cuadro de ocurrencias de las citas para el factor Crecimiento laboral procesadas en el software Atlas TI.

Figura 15. Cuadro de ocurrencias entre citas del factor Crecimiento laboral

		● ◊ Crecimiento Laboral 28
◊ Aceptación F-3	7	7
◊ Apoyo al empleado F-3	6	6
◊ Congruencia F-3	4	4
◊ Mejorar F-3	9	9
◊ Preocupación F-3	6	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

En relación con los resultados del análisis del contenido de las citas codificadas para las entrevistas, fue posible obtener evidencias acerca de la percepción de los participantes, mismas que dieron cuenta del grado de aceptación de éste tercer factor, basándose principalmente por el apoyo que sienten los participantes por parte de la institución para su crecimiento y desarrollo. Asimismo, fue señalada pero en menor medida, la congruencia percibida que posee este factor con respecto a los valores institucionales.

No obstante, en torno a este factor existen consideraciones de carácter menos favorables que se reflejan en relatos que externan los entrevistados, como la necesidad de mejorar las oportunidades para poder crecer y hacer una carrera ascendente al interior de la Universidad. La Figura 16 muestra el cuadro conformado por los códigos de ocurrencia para el tercer factor de acuerdo con los criterios de segmentación de los entrevistados.

Figura 16. Citas según grupos de entrevistados del factor Crecimiento laboral

		◆ Aceptación F-3 ⑦ 7	◆ Apoyo al empleado F-3 ⑥ 6	◆ Congruencia F-3 ④ 4	◆ Mejorar F-3 ⑨ 9	◆ Preocupación F-3 ⑥ 6
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	3 ⑦ 77	1	1	2	4	1
Personal de coordinación bajo régimen de sueldos	3 ⑦ 56	2	2		2	2
Personal directivo bajo régimen de sueldos	3 ⑦ 59					
Personal docente bajo régimen de sueldos	3 ⑦ 46	2	1	1		1
Personal docente bajo régimen honorarios	3 ⑦ 49	2	2	1	3	2
Totales		7	6	4	9	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

Las citas codificadas para el tercer factor han mostrado la aceptación basada, en gran medida, por el apoyo que percibe el empleado por parte de la institución para que éste pueda mantenerse actualizado y acceder a mejorar sus competencias mediante estudios o especializaciones relacionadas con sus funciones; pudiendo

incluso conseguir el apoyo económico, ya sea mediante descuentos o becas, dentro o fuera de la institución.

Lo anterior, es algo ampliamente reconocido y valorado positivamente por los entrevistados. A continuación, se presentan algunas citas codificadas que han ayudado a profundizar en la comprensión de esta percepción favorable que alcanza a este tercer factor de crecimiento laboral entre los entrevistados.

"Si yo decido estudiar una especialidad o un posgrado en la modelo, me ayuda para pagar la colegiatura con un porcentaje, o sea, no hay motivo para que yo no decida prepararme y capacitarme" (Administrativo N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Se da apoyo en cuanto a formación continua, o sea, si yo quiero estudiar una maestría o una especialidad. Realmente hay mucho apoyo por parte de la institución en donde nos dan becas si lo realizas acá" (Coordinadora N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"Como profesores tenemos acceso a formaciones, cursos, la Universidad ofrece un apoyo económico para acceder a capacitaciones o estudios de especialización en otros lados" (Docente N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"Se apoya al empleado, se apoya para que tomen diplomados, crecemos juntos, yo así lo veo, no hay ese celo. La empresa o la escuela te apoyan para seguir avanzando. Siempre nos impulsan para que seamos mejores, no hay un poder de coerción hacia el personal" (Docente honorarios N ° 2 antigüedad mayor a 5 años).

No obstante entre estas sentencias positivas, existen también consideraciones menos favorables que han emergido en los encuentros con los mismos entrevistados, quienes dejan de manifiesto la ausencia de criterios y

estructuras que permitan el crecimiento de la carrera dentro de la institución, lo cual es visto como preocupante considerando que la institución sigue en crecimiento.

"Falta disponer del perfil en las funciones de cada área, así saber cuando se entra a donde estoy empezando a colaborar y con tiempo saber hacia donde puedo crecer (...) que yo sepa hasta qué grado puedo llegar y qué debo hacer para llegar" (Administrativo N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"La parte de la categoría, niveles y sueldos, se requiere trabajar, para que la gente sepa qué necesita hacer para ser promovida. La gente sabe su sueldo, algunos saben el nombre de su puesto, pero creo que la parte de saber que puedo hacer para obtener una promoción está en construcción" (Administrativo N°3 antigüedad mayor a 5 años).

"Como coordinador en realidad no veo hacia dónde se puede crecer, tendría que irse mi jefe o yo buscar otro lado" (Coordinador N° 1 antigüedad menor a 5 años).

"Yo creo que faltan planes para la promoción, o sea el crecimiento del personal, hablando de generar docentes o administrativos un poquito, ir trazando esas líneas para las personas, o sea, a dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos, saber que tiene que hacer" (Coordinadora N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

"No hay oportunidades de crecimiento es una organización familiar en eso. Los puestos importantes los ocupa la familia y la selección de determinados puestos o de las oportunidades de crecimiento no va en función de credenciales formativas en ese sentido" (Docente honorarios N° 3 antigüedad mayor a 5 años).

“Sería interesante desarrollar un área de recursos humanos, que tenga proyectos de largo alcance y que haya seguimiento, así nos enseñaron en Bimbo, ahí si querías llegar a un nivel, tenías que ser parte de un proceso para medir tu grado de avance” (Docente N° 2 antigüedad mayor a 5 años).

La integración de estos resultados provenientes de los instrumentos aplicados permiten entender en relación a los dos factores presentados anteriormente, el bajo nivel de aceptación a nivel pragmático que presentó el tercer factor Crecimiento laboral.

Asimismo, a pesar de que los resultados del cuestionario no presentaron significancia estadística para las variables sociodemográficas, han sido aspectos provenientes de las entrevistas lo que han permitido revelar asuntos que el cuestionario no logró mostrar. En este sentido, los relatos de los entrevistados externaron positivamente que sí bien existe un gran apoyo por parte de la institución para formarse o perfeccionarse en el puesto desempeñado, dicho apoyo no se vincula con una percepción de contar con posibilidades dentro de la institución para crecer y hacer una carrera ascendente dentro de ella; ya que se ha externado la ausencia de planes y rutas de carrera que permitan crecer y obtener una promoción dentro de la institución. Así, la percepción positiva del apoyo recibido para la formación contrasta con las limitadas posibilidades que ofrece la institución para crecer en ella.

Una importante cuestión que posee alcances de tipo moral y cognitivo, que también soporta lo anteriormente descrito, tiene que ver con la ausencia de criterios transparentes que permitan a los colaboradores saber qué hacer o cómo hacer para crecer dentro de la institución, lo cual genera poca validez a la idea de crecimiento laboral en el colaborador.

Cuarto factor: Sueldos

El cuarto de los factores que permitió conocer la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos en la institución corresponden a los tres reactivos agrupados en torno a las prácticas de remuneraciones que se aplican en la actualidad. Este factor se expresa en el 13.04 % de la varianza del modelo aplicado y junto a los tres factores ya revisados ha logrado explicar el 68.74% de la varianza total del modelo. Las cargas factoriales de los tres reactivos agrupados en el cuarto factor oscilaron entre 0.763 y 0.878, valores que confirman la contribución de la varianza de cada reactivo a la varianza de este cuarto factor.

Se presentan a continuación los resultados para las pruebas no paramétricas destinadas a conocer los niveles de significancia estadística resultantes del cuarto factor.

Factor : Sueldos		
	Significancia estadística	Prueba No paramétrica
Género	0.443	Prueba de Mann-Whitney
Rangos de edad	0.563	Prueba de Kruskal-Wallis
Nivel de estudios	0.382	Prueba de Kruskal-Wallis
Tipo de puestos	0.027	Prueba de Kruskal-Wallis
Régimen de contratación	0.207	Prueba de Mann-Whitney
Tipo de jornada	0.030	Prueba de Mann-Whitney
Áreas de trabajo	0.411	Prueba de Kruskal-Wallis
Antigüedad laboral	0.699	Prueba de Kruskal-Wallis

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Como se pudo apreciar la prueba para los niveles de significancia estadística para este cuarto factor se relacionan con las variables: tipo de puestos con un valor de 0.027 y tipo de jornada laboral con valor de 0.030. En la Tabla 26 se muestran las medianas de los reactivos del cuarto factor para las variables sociodemográficas de tipo de puesto, régimen de contratación y tipo de jornada.

Tabla 26. Medianas cuarto factor Sueldos para variables sociodemográficas

	12.P. La Universidad me paga una remuneración acorde con mi puesto de trabajo	14.C. La Universidad me paga una remuneración competitiva en comparación con las universidades de la zona	13.M. La Universidad me otorga una remuneración equitativa en relación con mis colegas que ocupan el mismo puesto de trabajo
Tipo de Puesto			
Rol administrativo sin docencia	4.0	4.5	4.0
Rol administrativo con docencia (mixto)	4.0	4.0	4.0
Rol de docencia (exclusivo)	5.0	5.0	5.0
Régimen de contratación			
Régimen de sueldos y asimilados	4.0	5.0	4.0
Régimen honorarios	5.0	4.5	5.0
Tiempo de dedicación			
Tiempo completo	4.0	4.0	4.0
Tiempo parcial	5.0	5.0	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Las medianas de los reactivos para el factor Sueldos, agrupados de acuerdo a la variable tipo de puesto, mostraron diferencias estadísticamente significativas para las respuestas destinadas a medir la intensidad de la percepción de aceptación de los reactivos asociados a las prácticas de remuneraciones entre las tres agrupaciones estudiadas. En este sentido, fueron favorables los niveles de aceptación que alcanzaron las respuestas de los participantes agrupados en roles de docencia exclusiva.

Cabe distinguir que para el caso del rol de docencia exclusiva mencionado existen aquellos docentes contratados bajo el régimen de sueldo y aquellos en régimen de honorarios. Éstos últimos son mayoritariamente contratados por asignatura y en consecuencia se vinculan a tiempo parcial con la institución, segunda variable que de acuerdo con las pruebas no paramétricas resultó con significancia estadística para las respuestas obtenidas.

En concordancia, fueron las respuestas de los participantes agrupados bajo jornadas de tiempo parcial, quienes alcanzaron mejores valores para la percepción de los reactivos que dieron forma al cuarto factor Sueldos, lo cual se relaciona directamente con el personal que trabajan en docencia y bajo el régimen de honorarios quienes, de acuerdo a los antecedente recabados del contexto organizacional, tienen establecido un tabulador para determinar el pago que reciben conforme a su grado de estudios y horas frente a grupo.

En cuanto al comportamiento general de las respuestas para las medianas de los reactivos agrupados según su tipología, los valores no muestran diferencias y sus medianas alcanzaron un valor de 5.0, esto es “De acuerdo” en la escala de máximo 6.0 usada. La Tabla 27 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los tres reactivos que formaron parte del factor Sueldos.

Tabla 27. Medianas reactivos del cuarto factor Sueldos

12.P. La Universidad me paga una remuneración acorde con mi puesto de trabajo	14.C. La Universidad me paga una remuneración competitiva en comparación con las universidades de la zona	13.M. La Universidad me otorga una remuneración equitativa en relación con mis colegas que ocupan el mismo puesto de trabajo
5.0	5.0	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Con el fin de explorar a nivel descriptivo el comportamiento de las respuestas conforme a las variables sociodemográficas con significancia estadística, se pudo constatar que a nivel pragmático el reactivo destinado a medir la percepción de un pago adecuado al puesto, fue el menos aceptado entre los participantes de los siguientes grupos: personal de coordinación (rol mixto); participantes con estudios de maestría y doctorado, (pertenecientes a las escuelas de derecho y humanidades) y aquellos con una antigüedad inferior a los 5 años en la institución. En éstos grupos, la mediana fue de 4.0, es decir, inferior a la mediana a nivel general del reactivo pragmático.

Por otro lado, las respuestas de los participantes mostraron una valoración mayor, tanto para el reactivo moral y cognitivo de este cuarto factor, donde destacó el valor de 6.0 que se alcanzó la mediana en el grupo de participantes con estudios de licenciatura, quienes calificaron de “Totalmente de acuerdo “ el reactivo moral destinado a constatar el sentido de equidad entre los pagos por puesto en la institución.

Por debajo de la mediana de 5.0 del reactivo moral, se logró apreciar respuestas provenientes de participantes con edades entre 30 y 45 años, personal con rol administrativo en áreas de servicios, coordinadores de las escuelas, participantes con jornada de tiempo completo y aquellos pertenecientes a las escuelas de derecho y humanidades.

Finalmente, el reactivo cognitivo, el cual buscó evaluar el nivel de competitividad del pago que reciben con respecto a otros empleadores del sector, éste solo mostró valores inferiores a su mediana de 5.0 en las respuestas de los participantes pertenecientes a los grupos de: menores de 30 años, coordinadores de escuelas, participantes de tiempo completo, participantes pertenecientes a la escuela de salud y participantes con antigüedad laboral menor a 5 años en la institución.

Hallazgos cualitativos del factor Sueldos de las entrevistas realizadas

La información proveniente de las entrevistas y vinculadas con el cuarto factor han ayudado a describir el nivel de aceptación que alcanzó en los entrevistados la percepción de la remuneración recibida de acuerdo a las funciones que desempeñan los participantes para la institución. La Figura 17 muestra un cuadro de ocurrencias de las citas codificadas para el factor Sueldos procesadas en el software Atlas TI.

Figura 17. Cuadro de ocurrencias entre citas del factor Sueldos

		● ◆ Remuneraciones ① 20
● ◆ Accionar ante la pandemia	① 20	6
◆ Aceptación F-4	① 4	4
◆ Congruencia F-4	① 5	5
◆ Mejorar F-4	① 10	10
◆ Preocupación F-4	① 3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

En relación con los resultados del análisis de las citas codificadas, fue posible identificar en los relatos la amplia aceptación que alcanzó, a juicio de todos los entrevistados, el actuar de la institución en materia salarial durante el periodo de pandemia, lo que representa un aspecto de carácter pragmático y moral que permite sustentar la aceptación y congruencia que alcanza este factor en la percepción del participante.

Cabe señalar que la percepción de la actuación de la organización durante la pandemia, se ha entendido por parte de los participantes como un hecho específico, puntual y aislado de la forma en que son llevadas regularmente las prácticas de pago de remuneraciones en la institución. En este sentido, cuando se profundiza específicamente en cómo se percibe el pago recibido emergen alusiones principalmente desfavorables en los relatos de los entrevistados.

De este modo, la percepción de que estas prácticas deben mejorar se sustenta principalmente en la ausencia de descripciones y análisis de los puestos, por lo que es visto como necesario que existan niveles claros para los puestos y sus pagos se relacionen con las responsabilidades. Asimismo, surgieron también otros aspectos preocupantes a juicio de los entrevistados, esto en relación al desconocimiento de los criterios que se utilizan para determinar los sueldos, así como la mala comunicación y difusión que se le ha dado al tabulador de salarios que se usa en la institución.

Finalmente, a las anteriores consideraciones negativas, se le suman la existencia de relatos que señalan la falta de equidad en los pagos entre los puestos, algo que en algunas posiciones administrativas y de coordinación fue externado abiertamente. En la Figura 18 se muestra el cuadro conformado por los códigos de ocurrencia para el cuarto factor de acuerdo con los criterios de segmentación de los entrevistados.

Figura 18. Citas según grupos de entrevistados del factor Sueldos

		● Accionar ante la pandemia 20	◆ Aceptación F-4 4	◆ Congruencia F-4 5	◆ Mejorar F-4 10	◆ Preocupación F-4 4
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	3 77	6		1	5	3
Personal de coordinación bajo régimen de sueldos	3 56	2	1	1	1	1
Personal directivo bajo régimen de sueldos	3 59	2	2	1		
Personal docente bajo régimen de sueldos	3 46	4	1	1	2	
Personal docente bajo régimen honorarios	3 49	6		1	2	
Totales		20	4	5	10	4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas ti versión 22 para Windows.

Como se ha señalado, las apreciaciones vinculadas al factor Sueldos entre los entrevistados se congregaron de manera favorable en torno a las prácticas de pago aplicadas durante la pandemia, mismas que alcanzaron transversalidad en los distintos grupos de entrevistados.

En cuanto a la percepción del pago que reciben regularmente, los participantes que se desempeñan como docentes, ya sea bajo el régimen de sueldos u honorarios, esto es, a tiempo completo o a parcial, fueron los que mejor evaluaron los reactivos del factor Sueldos. No obstante, también hubo observaciones desfavorables provenientes de los entrevistados que se desempeñan en roles administrativos y de coordinación en las escuelas que se encuentran bajo el régimen de sueldos a tiempo completo en la institución y destacó la ausencia de comentarios desfavorables entre el personal directivo entrevistado.

Entre aquellas alusiones que ayudaron a describir el sentir positivo de los entrevistados respecto de la pandemia y la práctica salarial que adoptó la institución se incluyen declaraciones como:

"Es una institución que en cuanto a los pagos siempre se han realizado hasta los periodos más difíciles de la pandemia. Nunca hubo suspensión de pagos" (Directivo N°1 antigüedad menor a 5 años)

"En el sentido del ingreso, del salario, nos protegió la Universidad, durante los dos años de la pandemia, bien, estábamos en contacto con los muchachos. Ya cuando volvimos a clases, el semestre pasado, en términos generales bien, la Universidad apoyó a las familias, apoyó a gente que tenía deudas, es una cosa que caracteriza a la Universidad, se actuó bien" (Directivo N ° 3, antigüedad mayor a 5 años)

"Durante la pandemia jamás nos quitaron nada de nuestro sueldo, ese sueldo emocional que nos da la Universidad te hace sentir muy bien, te da mucho espíritu de equipo" (Docente N°2 antigüedad mayor a 5 años)

"En la pandemia nunca me falló el pago de la Universidad" (Docente honorarios N°1 antigüedad menor a 5 años)

Tal como se ha señalado, esta percepción positiva que reflejan los comentarios del personal contrasta con la necesidad de mejora y preocupaciones que son externadas por los entrevistados, principalmente entre el personal contratado a tiempo completo.

A continuación se presentan algunas citas codificadas que han ayudado a profundizar en la comprensión de esta percepción desfavorable en este cuarto factor Sueldos, entre los entrevistados.

"Sí falta más control, el análisis de los puestos, la definición de funciones, creo que eso debería estar establecido con su respectiva parte jerárquica para los pagos. Debe de haber más orden en esto (...) la parte de tabulación por preparación por ejemplo sé que existe, pero no se entienden los criterios que se usan para fijar el pago" (Administrativo N°1 antigüedad menor a 5 años)

"Acá sí pasa, que un coordinador gane lo mismo que un director, por eso hay un tabulador, hay cosas donde ya no respetan esa parte, es la parte difícil y es donde se percibe que hay situaciones injustas" (Administrativo N°2 antigüedad mayor a 5 años)

"La parte de la categoría, niveles y sueldos, se requiere trabajar, para que la gente sepa qué necesita hacer para ser promovida. La gente sabe su sueldo, algunos saben el nombre de su puesto, pero creo que la parte de saber que puedo hacer para obtener una promoción está en construcción" (Administrativo N°3 antigüedad mayor a 5 años)

"En algún momento se hizo un tabulador, pero en mi percepción no se ha respetado, hay una sensación de que no se está dando el crecimiento hay la percepción de que se traba un poco estos temas " (Coordinador N°1 antigüedad menor a 5 años)

"El tabulador de sueldos es difícil de entender. No es que sea un problema el tabulador, quizás la comunicación del tabulador, cómo se comunica el tabulador de sueldos a los empleados, es el tema, porque el tabulador tiene todo el sentido del mundo" (Docente N° 1 antigüedad menor a 5 años)

Al ser integrados estos hallazgos cualitativos con los resultados de los cuestionarios fue posible constatar aspectos no considerados en estos últimos para

el factor Sueldos y que tuvieron relación en materia salarial con las acciones tomadas por parte de la institución durante la pandemia por COVID-19 entre los años 2020 y 2021.

Así, fue necesario diferenciar entre aquellas evidencias provenientes de las entrevistas, que destacaron manera positiva el manejo de la institución, en cuanto a no afectar los sueldos de los colaboradores, y de aquellas relacionadas con los apoyos económicos recibidos en los casos de emergencia familiar en tal periodo.

Ya situados en las respuestas obtenidas por ambos instrumentos y que se vincularon con la práctica seguida por la institución para la estructuración, definición y el pago de los salarios, fue posible constatar mediante los hallazgos de las entrevistas, que aquellos aspectos que en el cuestionario se presentaron, manifiestan variabilidad y significancia de acuerdo con los reactivos consultados a partir de consideraciones de tipo pragmática, moral y cognitiva presentes en el factor Sueldos.

La revisión del aspecto pragmático que formó parte del factor Sueldos, y que hizo alusión a la adecuación del pago de acuerdo con el puesto, presentó diferencias significativas entre los grupos, donde las respuestas más positivas para este reactivo se presentaron en el personal docente. Consistentemente, las evidencias obtenidas en las entrevistas, específicamente del personal contratado a sueldos de tiempo completo, han presentado juicios más desfavorables para la legitimidad de este aspecto pragmático de sueldos a diferencia de los docentes entrevistados.

Otro de los aspectos que puede ser apreciado del análisis conjunto de la evidencia recogida, tiene relación con el supuesto moral, mismo que hizo mención al sentido de equidad que percibe los participantes del pago que reciben en relación con sus iguales o colegas del mismo puesto.

Ciertamente, a las diferencias en los datos del cuestionario se le sumaron las descripciones desfavorables en cuanto a la vulneración del tabulador de salarios existente, lo cual preocupa y requiere ser mejorado, ya que no solo estaría afectando la equidad interna, sino la congruencia de la institución en el valor declarado de justicia y equidad que forma parte de su ideario modelista.

Por último, en el caso de los resultados a nivel cognitivo de este cuarto factor, se logró apreciar una mayor profundidad en las apreciaciones efectuadas por los entrevistados, quienes a diferencia de participantes de los cuestionarios, fueron más allá de la comparación de salarios con el mercado y externaron abiertamente la necesidad de estructurar el tema salarial a partir del análisis de puestos, el establecimiento de niveles y la claridad de criterios en los tabuladores que reflejen orden y con ello garanticen la transparencia de este importante factor.

Quinto factor: Selección

El quinto y último de los factores que ayudaron a describir la legitimidad que alcanzaron las prácticas de recursos humanos en la institución, agrupó a los reactivos que hacen alusión a la selección del personal. El factor Selección de acuerdo con la validez factorial permitió explicar el 11.93 % de la varianza del modelo aplicado y junto a los cuatro factores anteriores logró explicar el 80.67% de la varianza total del modelo. En cuanto a las cargas factoriales de los tres reactivos agrupados en este quinto factor, éstos oscilaron entre 0.703 y 0.861, valores altos que confirmaron la contribución de la varianza de cada reactivo a la varianza total del quinto factor.

Se presentan a continuación los resultados para los niveles de significancia estadística resultantes de este quinto factor.

Factor : Selección		
	Significancia estadística	Prueba No paramétrica
Género	0.767	Prueba de Mann-Whitney
Rangos de edad	0.138	Prueba de Kruskal-Wallis
Nivel de estudios	0.132	Prueba de Kruskal-Wallis
Tipo de puestos	0.003	Prueba de Kruskal-Wallis
Régimen de contratación	0.003	Prueba de Mann-Whitney
Tipo de jornada	0.006	Prueba de Mann-Whitney
Áreas de trabajo	0.513	Prueba de Kruskal-Wallis
Antigüedad laboral	<0.001	Prueba de Kruskal-Wallis

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Como se pudo apreciar, la realización de las pruebas no paramétricas presentó para cuatro de las variables sociodemográficas significancia estadística, entre ellas: tipo de puestos con un valor igual a 0.003, régimen de contratación con un valor de 0.003, tipo de jornada con un valor de 0.006 y finalmente con un valor de menos de 0.001, la variable antigüedad laboral. En la Tabla 28 se muestran las medianas de los reactivos del quinto factor para las variables tipo de puesto, régimen de contratación, tiempo de dedicación (jornada laboral) y antigüedad laboral.

Tabla 28. Medianas quinto factor Selección para variables sociodemográficas

	5.C. El proceso de selección incluyó la aplicación de pruebas psicométricas	6.C. Durante el proceso de selección sostuve entrevistas formales con especialistas en selección de personal	2.P. Para postularme a la Universidad pase por un proceso de selección riguroso
Tipo de Puesto			
Rol administrativo sin docencia	1.0	3.0	4.0
Rol administrativo con docencia (mixto)	1.0	1.0	3.0
Rol de docencia (exclusivo)	3.0	5.0	5.0
Régimen de contratación			
Régimen de sueldos y asimilados	1.0	4.0	4.0
Régimen honorarios	3.0	5.0	5.0

Tiempo de dedicación			
Tiempo completo	1.0	3.0	3.0
Tiempo parcial	2.0	4.0	5.0
Antigüedad laboral			
Menos de 5 años	3.0	5.0	5.0
Más de 5 y menor a 10 años	1.0	3.0	4.0
Más de 10 años	1.0	1.0	3.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

A partir del análisis de la significancia estadística se ha logrado constatar la intensidad en la percepción de las respuestas que formaron parte del factor **Selección**, de acuerdo con las variables tipo de rol, régimen de contratación, tiempo de dedicación (jornada de trabajo) y antigüedad laboral en la institución.

Para la variable tipos de roles, han sido aquellos participantes en puestos de administración y docencia (mixto) quienes mostraron una notoria severidad en la evaluación para los reactivos cognitivos, situándose a estos dos sujetos en valores de 1.0, o sea, "Muy en desacuerdo". Le han seguido con un comportamiento similar el personal administrativo, con valores entre 1.0 y 3.0 para los tres reactivos del factor. Contrariamente, los participantes en roles de docencia exclusiva tuvieron valoraciones más favorables en sus respuestas con un valor de 3.0 (Algo en desacuerdo) para el reactivo cognitivo y de 5.0 (Muy de acuerdo) para el pragmático y cognitivo restante.

Para el caso de la variable régimen de contratación las respuestas han mostrado consistencia en el comportamiento entre los dos tipos de régimen en estudio, esto es, contratado bajo sueldos y por honorarios. Así, los valores más altos de la mediana se situaron en torno al 3.0 (algo en desacuerdo) y el 5.0 (de acuerdo) conforme a la escala usada, siendo los participantes contratados bajo régimen de honorarios quienes presentaron un mejor aceptación general para el factor Selección.

Cabe recordar, que los participantes bajo el régimen de honorarios, son contratados por asignatura y, en consecuencia, se vinculan a tiempo parcial con la institución. En este sentido, la tercera variable sociodemográfica significativa fue justamente el tiempo de dedicación (jornada de trabajo) donde las diferencias se mantienen acentuando las percepciones más bajas entre los participantes de tiempo completo, o sea, personal en roles administrativos y mixtos contratados bajo sueldos, quienes se dedican a tiempo completo a la institución.

Finalmente, las respuestas para la variable antigüedad laboral en la institución resultaron estadísticamente significativas, y pudieron dar cuenta de una tendencia a legitimar de manera menos favorable a medida que los tramos para la antigüedad en la institución aumentaron. En este sentido, los participantes con mayor tiempo trabajando para la institución fueron más críticos de estos reactivos, especialmente aquellos con 10 o más años trabajando en ésta, presentando valoraciones de 1.0 para los dos reactivos cognitivos y de 3.0 para el reactivo pragmático.

Un aspecto a destacar en relación con la estructuración de este quinto factor, es que la agrupación de reactivos, que nació del análisis factorial exploratorio y de fiabilidad previamente aplicado, no incluyó ningún reactivo de tipo moral. No obstante, fueron dos los reactivos cognitivos y uno pragmático los que dieron forma al factor **Selección**, por lo que se trata de una agrupación de reactivos que centra la atención en juicios basados en consideraciones utilitarias y de pertinencia cognitiva de tipo técnica respecto del proceso de elección de nuevos empleados.

La Tabla 29 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los reactivos que formaron parte del factor Selección.

Tabla 29. Medianas reactivos del quinto factor Selección

5.C. El proceso de selección incluyó la aplicación de pruebas psicométricas	6.C. Durante el proceso de selección sostuve entrevistas formales con especialistas en selección de personal	2.P. Para postularme a la Universidad pase por un proceso de selección riguroso
1.0	4.0	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics.

Los resultados a nivel general de las medianas para los reactivos que formaron parte del quinto factor **Selección** alcanzaron valores de 1.0 (Muy en desacuerdo) para el primero de los dos reactivos cognitivos; 4.0 (Algo de acuerdo) para el segundo reactivo c3gnitivo; y finalmente un valor de mediana de 4.0 para el reactivo pragmático.

Como se pudo apreciar, y tomando en consideraci3n los cuatro factores presentados anteriormente, entre ellos, Capacitaci3n-Evaluaci3n, Bienestar, Crecimiento laboral y Sueldos, el posicionamiento que alcanzaron las respuestas para el quinto factor Selecci3n fueron a nivel general m3s bajos en la percepci3n de aceptabilidad

En este sentido, destac3 el comportamiento de las respuestas de los grupos de administrativos y coordinadores de escuelas, quienes de manera transversal valoraron con 1.0 (Muy en desacuerdo) el reactivo cognitivo, el cual busc3 constatar la aplicaci3n de t3cnicas psicom3tricas que contribuyen al ajuste del postulante con el perfil del puesto solicitado por la instituci3n.

Ciertamente, esta baja valoraci3n se volvi3 consistente con los datos recogidos en las entrevistas, y adem3s considerando los antecedentes del contexto organizacional descrito en los apartados anteriores, donde estos grupos asumen cierto grado de responsabilidad en la elecci3n de los candidatos a ingresar a alg3n puesto en la instituci3n.

Asimismo, en este contexto, fueron las valoraciones ofrecidas por los docentes, especialmente aquellos bajo el régimen de honorarios y, en consecuencia, con jornadas a tiempo parcial, quienes lograron elevar los posicionamientos alcanzados para los restantes reactivos (cognitivo y pragmático) relacionados con la presencia de especialistas durante la selección del personal y con la percepción de rigurosidad del proceso en sí, donde las medianas a nivel general se elevaron a 5.0 (De acuerdo).

Hallazgos cualitativos del factor Selección de las entrevistas realizadas

La información proveniente de las entrevistas y, vinculadas con el quinto factor, han permitido describir el bajo nivel de aceptación que alcanzó en los participantes el actuar de la institución en los temas provenientes de la selección del personal que ingresa a la institución. La Figura 19 muestra un cuadro de ocurrencias de las citas codificadas para el factor Selección procesadas en el software Atlas TI.

Figura 19. Cuadro de ocurrencias entre citas del factor Selección

		● ◆ Selección de personal ① 17
◆ Congruencia F-5	① 2	2
◆ Mejorar F-5	① 10	10
◆ Preocupación F-5	① 5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas TI versión 22 para Windows.

En relación con los resultados del análisis de contenido para las entrevistas realizadas, fue posible obtener evidencias que permiten integrar los resultados provenientes de los cuestionarios aplicados, y que dieron cuenta de la baja percepción de los participantes hacia los reactivos que conformaron este quinto factor.

Ciertamente, se trató de un factor que agrupó principalmente consideraciones de carácter menos favorable que el resto de los factores, lo que se refleja en el nivel de ocurrencias de citas codificadas como necesidades de mejoras y preocupaciones externadas que nacieron de los encuentros sostenidos con la mayoría de los entrevistados.

Así, fue posible constatar que el personal entrevistado, cuya actividad se relaciona con roles administrativos en áreas corporativas y de soporte, así como aquellos en puestos de coordinación en las escuelas, efectuaron juicios más críticos de la forma en que se lleva a cabo la selección del personal en la institución. La Figura 20 muestra el cuadro conformado por los códigos por ocurrencia para el quinto factor de acuerdo con los criterios de segmentación de los entrevistados.

Figura 20. Citas según grupos de entrevistados del factor Selección

		◆ Aceptación F-5 n ^o 0	◆ Congruencia F-5 n ^o 2	◆ Mejorar F-5 n ^o 11	◆ Preocupación F-5 n ^o 5
Personal administrativo bajo régimen de sueldos	3 n ^o 77		1	6	4
Personal de coordinación bajo régimen de sueldos	3 n ^o 56		1	4	1
Personal directivo bajo régimen de sueldos	3 n ^o 59			1	
Personal docente bajo régimen de sueldos	3 n ^o 46				
Personal docente bajo régimen honorarios	3 n ^o 49				
Totales		0	2	11	5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en Atlas ti versión 22 para Windows.

Ciertamente, se pudo apreciar en las citas de los participantes con personal bajo su cargo, la percepción de la forma que que llevan la responsabilidad dual con la administración de recursos humanos en la selección de los nuevos empleados para la institución. Algunos de los relatos ofrecidos por los coordinadores entrevistados indicaron:

“En las entrevistas que se hacen previas, se busca hacer ciertas preguntas que nos demos un poquito luz o guía de que esta persona que estamos

pensando contratar se alinee a estos valores que tenemos o comprenda de qué se tratan estos valores y si de repente se detecta alguna situación nueva, probablemente no vaya a funcionar” (Coordinadora N°4, antigüedad sobre 5 años)

“La selección la atendemos nosotros los coordinadores, junto con dirección, se hace bien, pero creo que sí nos falta orientación en temas de recursos humanos “(Coordinadora N°2, antigüedad menor a 5 años).

Los entrevistados en particular externan que, al no existir un área especialista en este tema, se corren riesgos innecesarios, por lo que evalúan esto como un aspecto más bien negativo y del cual se espera algún tipo de corrección, esto último, es un rasgo que se puede asociar con una expectativa predominantemente de tipo cognitiva. Algunas de las sobre este tema citas incluyen comentarios como:

“Sigue haciendo falta la persona que tenga que ver las contrataciones. Esta parte si es importante, tener una persona de recursos humanos, si hablamos de reclutamiento y selección, no hay una función específica de reclutamiento, posiblemente por el campo de trabajo de Yucatán es muy común que nos manden currículums y venga gente, hay de dónde escoger, no hay casi nada de reclutamiento, posiblemente porque no es necesario” (Administrativo N ° 3, antigüedad sobre 5 años)

"Los procedimientos para elegir a alguien siento que varían de una escuela a otra. Por ejemplo (...) cuando vamos a contratar a alguien, pues puede ser de diferentes maneras. Algunas veces puede ser que te recomiendan a alguien o que publicas en algún lado que solicitas un maestro. Lo que nosotros primero hacemos antes de seleccionar es que ya sea un coordinador o coordinadora junto conmigo platicamos con la persona, una vez que platicamos con la persona le decimos muy bien, necesitamos una clase muestra. Se hace la clase muestra y les pedimos su documentación y

también checamos la documentación" (Directivo N°1, antigüedad menor a 5 años)

"Yo creo que estaría bien unificar los procesos de selección, como institución que somos es fácil reclutar, pero sería bueno homologar un proceso de selección" (Docente N ° 1, antigüedad sobre 5 años)

Además, se reitera la necesidad de unificar la selección y ganar en especialización, efectuar entrevistas y aplicar pruebas psicométricas, esto ante la necesidad de asegurar la adecuación de los postulantes al puesto y ver que tan alineados están a los valores de la institución. En este sentido, hay consenso en que se requieren filtros adecuados para tener un mejor ajuste del personal nuevo hacia la institución.

"Debería haber tres filtros: filtro de recursos humanos, filtro del experto en la carrera y el filtro de los alumnos, por eso es tan importante que esté un mes ahí dando clases y que los alumnos vean, y eso forma parte de los recursos humanos. (Coordinador N ° 3, antigüedad sobre 5 años)

"Creo que soy el único director que aplica pruebas psicométricas (...) las pruebas psicométricas me ayudan de filtro, para después evaluar los conocimientos." (Directivo N ° 3, antigüedad sobre 5 años)

Tanto la información proporcionada por los cuestionarios aplicados, como la de las entrevistas realizadas, ofrecen elementos contundentes que describen en este caso el bajo nivel de aceptación alcanzado por el quinto factor Selección entre los participantes.

Indudablemente, se tratan de bajas percepciones de legitimidad de aspectos pragmáticos y cognitivos que se han concentrado fundamentalmente en los participantes que de cierta forma poseen una mayor vinculación con este proceso,

dado a que deben gestionar los de selección del personal que ingresa a la institución, y por ende, reconocen la importancia implícita que conlleva tal responsabilidad.

Finalmente y a modo de resumen se puede señalar que las evidencias de éstos cinco factores han permitido identificar el nivel de aceptación que alcanzaron las prácticas de recursos humanos en la institución de acuerdo a la integración de los instrumentos aplicado y sus respectivos datos obtenidos. En la Tabla 30 muestra las medianas que alcanzaron las respuestas para los reactivos que formaron parte de los cinco factores identificados y que permitieron describir los niveles de legitimidad que alcanza las prácticas de recursos humanos en la institución.

Tabla 30. Medianas para los factores que describen la legitimidad según sus tipologías de legitimidad

FACTORES DE LAS PRÁCTICAS RRHH	PRAGMÁTICA	MORAL	COGNITIVA
F1. CAPACITACIÓN-EVALUACIÓN	6.0	5.0	5.0
F2. BIENESTAR	5.0	5.0	5.0
F3. CRECIMIENTO	4.0	5.0	5.0
F4. SUELDOS	5.0	5.0	5.0
F5. SELECCIÓN	4.0	4.0	1.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procesados en IBM SPSS Statistics

Las respuestas conforme a la escala utilizada así como las pruebas de significancia estadísticas que aportó la aplicación de los cuestionarios ha permitido conocer el nivel de aceptación que alcanzaron las prácticas de recursos humanos en el estudio a partir de los factores identificados.

Junto a los resultados cuantitativos señalados se integraron los hallazgos provenientes del contexto organizacional, así como de los relatos provenientes de las entrevistas realizadas y, que en relación a los cinco factores presentados, estos permitieron profundizar en el entendimiento de las respuestas provenientes del cuestionario aplicado; confirmando así los hallazgos cualitativos que en la mayoría

de los casos mostró un nivel de aceptación de las prácticas de recursos humanos en los participantes.

En este sentido, fue posible verificar el valor a nivel pragmático que posee en los participantes la realización de capacitación y su utilidad como herramienta para mejorar el desempeño de los empleados, que a un nivel cognitivo ha representado un medio para transmitir los valores institucionales y con ello alinear el comportamiento de los empleados.

Además, con la integración de los reactivos del primer factor capacitación y evaluación apareció el vínculo que se establece entre los esfuerzos por brindar oportunidades de capacitación con la importancia de estructurar una evaluación que permita medir la correspondencia entre estos esfuerzos, lo cual configuró un sistema de gestión desempeño sustentado en la capacitación y formación del empleado.

Lo anteriormente señalado ha sido particularmente significativo para los participantes que dado sus funciones y el modelo de recursos humanos que se lleva en la institución ven con preocupación las inexactitudes y la baja utilidad que presentan en la actualidad tanto la capacitación como la evaluación para una mejor gestión de sus desempeños como responsables de administrar al personal bajo su cargo.

El segundo factor Bienestar, ha permitido constatar la percepción positiva que alcanzan las prácticas de calidad de vida adoptadas en la institución. El amplio apoyo percibido se ha fundamentado principalmente en consideraciones de tipo pragmáticas y morales que nacen tanto del apoyo recibido durante la pandemia por COVID-19 como en relación con aspectos que son atendidos a nivel personal y familiar en el marco laboral con la institución. A este reconocimiento transversal, se le suma la alta congruencia que resaltan los participantes en cuanto al apego de

acciones destinadas a la mejora en la calidad de vida del colaborador que responden a los valores institucionales que son declarados y promovidos.

En cuanto, a las diferencias percibidas en el factor Bienestar conforme a las respuestas provenientes de la aplicación de los cuestionarios y de las entrevistas realizadas, han sido los empleados contratados a tiempo completo, quienes han presentado juicios más severos en sus percepciones, aunque ciertamente, la aceptación de este factor ha sido altamente favorable.

No obstante, los resultados más sobresalientes fueron aquellos donde surgieron aspectos de tipo cognitivos que se dirigieron a hacer explícitas las necesidades de una mayor estructuración, integración y difusión de todas las iniciativas que hoy realiza la institución, a fin de reforzar en el colaborador el sentido de identidad y pertenencia.

El tercer factor Crecimiento, ha estado marcado por la ausencia de significancia estadística en las variables sociodemográficas para el análisis cuantitativo. No obstante, la descripción del comportamiento de las respuestas provenientes de las entrevistas pudieron confirmar ciertas tendencias menos favorables entre algunos de los grupos de participantes.

En línea con lo anterior, se puede apreciar que a nivel pragmático, la aceptación de los entrevistados en el apoyo que brinda la institución en la formación continua del empleado, lo cual quedó patente al momento de identificar posibilidades reales de optar a otros puestos dentro de la estructura gracias a promociones internas. Esto sin duda, es un aspecto pragmático que ha sido resaltado por los participantes contratados con régimen de sueldo a tiempo completo incluidos los administrativos, coordinadores y docentes de tiempo completo.

Ciertamente, en relación con los aspectos externados por los entrevistados, las consideraciones morales y cognitivas, dan cuenta de la percepción del crecimiento que ha venido experimentando la institución. No obstante, al ser también vista como una institución de tipo familiar, estiman que la ausencia de criterios transparentes, le restan legitimidad a los ocupantes de ciertos puestos dentro de la estructura debido a los lazos familiares existentes, lo cual pone en riesgo la coherencia y el apego a los valores institucionales.

Para el cuarto factor Sueldos, los principales cambios en la percepción de los grupos de participantes, fueron los hallazgos provenientes de las variaciones entre los tipos de puestos y el tipo de jornada donde fueron los administrativos y coordinadores de las escuelas que laboran a tiempo completo y son contratados bajo el régimen de sueldo, quienes alcanzaron un nivel de aceptación más severo y menos favorable con respecto a los otros puestos, como los directivos y los docentes en la institución, esto tanto a nivel pragmático, moral y cognitivo.

Evidentemente, estas tendencias en las respuestas de los cuestionarios se pudieron confirmar en los relatos emanados de las entrevistas. No obstante, también emergieron otras consideraciones, principalmente de tipo pragmática, que hicieron mención al transversal reconocimiento de la actuación en materia salarial por parte de la institución durante la pandemia del COVID.19; un aspecto, especialmente destacado por los participantes durante las entrevistas.

Los aspectos de de tipo moral alcanzaron una consideración importantes ya que, la percepción de inequidad fue resaltada por todos los grupos de participantes exceptos los docentes contratados bajo el régimen de sueldos y honorarios. En este sentido, los coordinadores de las escuelas, externaron con preocupación que se vulnera este principio, ya que este este factor (salarios) corre el riesgo de ser visto como frágil en cuanto al apego a los valores de justicia y equidad que se promueven internamente.

Por último, en el caso del quinto factor Selección, se logró constatar las bajas apreciaciones sobre este criterio, tanto de las respuestas del cuestionario como de los relatos externados por los entrevistados, si bien, se trató de un factor del cual hubo mayor significancia estadística en relación a las variables sociodemográficas, todos estos aspectos fueron coincidentes respecto a la necesidad de abordar aspectos pragmáticos y cognitivos principalmente.

Nuevamente los grupos como los administrativos, coordinadores, y directores han mostrado un juicio más severo para los aspectos pragmáticos de este factor, lo que es consistente si se considera que la gran mayoría de estos participantes comparten la responsabilidad dual de tener que seleccionar personal nuevo en la institución; es decir su percepción actual ha sido baja dada la escasa utilidad y casi nulo apoyo de técnicas y herramientas debidamente validadas que permitan un desarrollo adecuado en la selección del personal nuevo. Esta tendencia a juicios más severos a nivel pragmático y cognitivo fueron más marcadas a medida que los participantes aumentaron en su antigüedad laboral en la institución.

Contrariamente a lo señalado en el apartado anterior, para el caso del personal de docencia, bajo régimen de sueldos o de honorarios, las respuestas recolectadas acerca de la percepción de este factor de Selección fue más alta y por ende, más positiva que las registradas para los otros grupos de participantes.

5.3 Discusión de los resultados de la investigación de campo

La investigación ha buscado conocer los factores que describen la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos que poseen los colaboradores que pertenecen a una institución de educación superior privada del estado de Yucatán. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se procedió a realizar una investigación de campo con la aplicación de un estudio de caso en una universidad privada de la ciudad de Mérida.

Conocer la legitimidad que alcanzan las prácticas de recursos humanos y hacerlo desde un estudio de caso, ha permitido profundizar en la percepción de aceptación, deseabilidad y apropiabilidad que alcanzan los colaboradores en dichas prácticas, considerando la importancia que estas poseen dentro del proceso de alineación estratégica exigido en la actualidad por la administración de recursos humanos bajo un determinado contexto organizacional.

Para poder entender los hallazgos obtenidos de la investigación, se hace oportuno presentar aquellos elementos del contexto organizacional que proporcionan un marco en el cual los participantes han efectuado sus respectivos juicios acerca de la legitimidad de las prácticas consultadas. Una vez revisados estos hallazgos del contexto organizacional, se dará paso a la revisión de los hallazgos conforme a las evidencias identificadas que surgieron de los instrumentos de recolección aplicados, tanto de los cuestionarios como de las entrevistas.

5.3.1 Hallazgos provenientes del contexto organizacional

Conforme a los antecedentes aportados por los participantes, durante la etapa de investigación de campo, fue posible identificar elementos que dan cuenta de aquellos aspectos internos que forman parte del contexto organizacional y que permiten conocer según Suchman (1995), el marco normativo compuesto por los

valores, normas y creencias que son compartidas y aceptadas por los miembros de la institución estudiada.

Los hallazgos del contexto organizacional, muestran una alta identificación y aceptación por parte de los empleados con respecto a los valores que se encuentran plasmados en el “ideario modelista” que rige el quehacer de la institución y que se incluyen para la administración de los recursos humanos.

Al respecto cabe señalar, tal como señalan los estudios de Gordo y Díez (2020), que los valores distintivos institucionales contribuyen a generar una legitimidad de tipo cognitiva. Así como, Neisig (2020) y (Zuckerman, 1999) al referirse a los aspectos provenientes de las filosofías organizacionales sostienen que además de volverse sustento de la identidad organizacional, son una fuente de legitimidad cuando son claramente conocidas por los evaluadores.

Esto, se trata de un hallazgo central para la investigación debido a que en gran medida la percepción de legitimidad se contruye como señala Suchman (1995) a partir de un marco normativo que es aceptado por los individuos que someterán a consideración la legitimidad de las acciones de la entidad.

Otro de los hallazgos que resaltan en la investigación, tiene que ver con la congruencia que muestra la institución en su administración del personal, lo cual pudo verse plasmado en criterios como el trato humano hacia sus empleados, lo cual ha quedado reflejado en el apoyo recibido por éstos durante la reciente pandemia por COVID19.

En este sentido, un proceder congruente por parte de la institución también quedo evidenciado en las prácticas de recursos humanos consultadas. Esto es particularmente importante, dado que tal congruencia tiene efectos en un desempeño superior (Delery & Doty, 1996) y que además, desde una perspectiva estratégica, una actuación congruente de las prácticas conforme a los valores declarados se

vuelve un aspecto esencial en la búsqueda interna por alcanzar prácticas de recursos humanos coherentes con el contexto organizacional (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013), (Ordiz y Avella, 2002). A su vez, la destacada congruencia de la institución en materia de recursos humanos, es parte de los comportamientos esperados para alcanzar legitimidad en una entidad, esto conforme a lo destacado por Suchman (1995).

Los hallazgos provenientes del contexto, también dieron cuenta de la aceptación y del reconocimiento transversal que alcanza la congruencia de la institución, lo cual representa en gran medida el sustento de la legitimidad alcanzada, misma que conforme a las tipologías propuestas por el mismo Suchman (1995), se relaciona con la de tipo moral, cuya principal característica es difícil de alcanzar, pero una vez conseguida es más difícil de manipular y mucho más fuerte que la del tipo pragmática (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Otro importante hallazgo fue la preocupación y debilidad que provoca la ausencia de elementos formales de control, lo cual se relaciona con la baja legitimidad proveniente de los participantes que poseen personal bajo su cargo, dado que tal ausencia de control les impide efectuar una correcta administración del personal asignado a cargo.

El aspecto pasado se relaciona con la legitimidad de tipo cognitiva, es decir, está centrada o es una alusión directa al análisis de las acciones que lleva a cabo la institución para que se desarrollen de la mejor forma posible. Así, contrariamente a lo sugerido por Scott (1995), la ausencia de controles en la institución estudiada no contribuye a la búsqueda de soluciones o a los problemas que enfrentan los puestos con personal a cargo dentro de la organización.

No obstante, esta ausencia de mecanismos de control también estaría socavando la legitimidad en un nivel pragmático, sobre todo en quienes tienen personas a cargo en la institución. Tomando en consideración a Suchman (1995),

Deephouse y Suchman (2008) y Díez, Blanco y Prado (2010), la legitimidad de tipo pragmática se establece a partir de la relación beneficiosa entre la organización y los intereses de sus grupos con el fin de generar beneficios percibidos de forma recíproca.

En este mismo sentido, los grupos de puestos con personal a cargo mostraron preocupación ante la pasividad que la institución demuestra al tomar medidas con los malos desempeños. Los participantes creen que en algunos casos solo apelar a la institucionalización de los valores que se promueve con el personal ha sido insuficiente y a pesar de los esfuerzos, esto hoy no exenta a la Universidad de tener que establecer mecanismos formales de control al personal y con ello apoyar a quienes deben supervisar las acciones del personal a cargo.

De este modo, fueron claros los llamados a dotar de mayor formalidad a algunos procesos destinados principalmente a alinear aquellos comportamientos contrarios a un actuar conforme al ideario modelista. Esta necesidad de marcos formales, pero con tono humano basados en políticas centrales sólidas que sustenten las prácticas que se adoptan, resulta necesario para facilitar la mantención de un modelo de gestión descentralizada de recursos humanos en cada una de sus siete escuelas.

Un claro ejemplo de lo anterior fueron los casos de éxito recientemente implantados por la dirección general del campus para atender la evaluación del desempeño del personal que trabaja en las escuelas (incluidos los docentes), y el desarrollo de los tabuladores de sueldos para el personal docente que en ambos casos fueron diseñados y liderados de manera centralizada por la dirección del campus de Mérida.

La evidencia también ha mostrado cierta incertidumbre por parte de los empleados ante el temor de que al formalizarse muchos de los procesos llevados en materia de recursos humanos por las escuelas, se pueda perder el tono humano

que ha mostrado la institución a lo largo del tiempo. Las consecuencias de estos aspectos del contexto organizacional, tal como lo señala Brewster (1993), terminan influyendo en el actual modelo descentralizado que ha adoptado la Universidad Modelo para administrar a sus recursos humanos.

Aspectos emergentes como la necesidad de centralizar ciertos procesos y decisiones propias de un área de recursos humanos más formalizada, dejan entrever asuntos relativos a la responsabilidad dual y la autonomía en la toma de decisiones del modelo actual de recursos humanos (Kaufman, 2015), este, un aspecto que da cuenta de la heterogeneidad en la forma de administrar al personal en cada Escuelas de la Universidad, dificultando el proceso de ajuste horizontal y vertical que se busca que alcancen las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la institución y su respectivo contexto (Bermúdez, 2014; Rodríguez, 2017).

Un aspecto que puede ser aunado a lo ya señalado, tiene relación con el amplio consenso por parte de los distintos grupos de colaboradores participantes de la investigación, en que con la forma en que se viene administrando el área de recursos humanos en la Universidad no es la adecuada.

Ciertamente, existen consideraciones favorables que hacen alusión al modelo descentralizado y de responsabilidad dual desde sus inicios, los cuales impulsados por el rector fundador de la Universidad, han procurado desde la filosofía de la institución, que el personal directivo de cada Escuela se haga cargo de las desiciones de forma independiente.

Esta forma de organizarse en materia de recursos humanos ha significado que cada director de escuela asume la responsabilidad de gestionar sus recursos humanos disponibles y establezca al interior de su Escuela una estructura que atiende esencialmente los aspectos administrativos del personal.

La percepción recogida de esta forma de organizarse en RRHH es positiva ya que, las decisiones se vuelven ágiles, hay más autonomía y flexibilidad para atender las necesidades de los colaboradores en cada Escuela. Sin embargo, existe también coincidencia que al operar de manera descentralizada cada una de las Escuelas se termina adoptando criterios propios ante la ausencia de políticas formales a nivel central que garanticen una adecuada alineación de cada Escuela en materia de RRHH.

En este sentido, han sido presiones de los grupos con personal a cargo, entre ellos, directores y coordinadores de las Escuelas, la necesidad de centralizar más la capacitación, así como la petición a recibir más apoyo de un rol central en temas de recursos humanos dado el rol que poseen en el modelo de responsabilidad dual de RRHH.

Conforme a lo visto, más formalización de políticas que provean criterios homogéneos que faciliten las decisiones que se toman en cada escuela, haciendo con ello más efectiva la resolución de los casos relativos al personal, serían aspectos que ayudan a legitimar la forma en que se administran los recursos humanos en la Universidad.

Lo anteriormente planteado sugiere que los juicios de legitimidad representan, en especial para los grupos de colaboradores con personal a cargo, podrían incluir implícitamente un escrutinio a la forma que está operando el modelo de recursos humanos, en relación a las funciones que deben asumir en éste.

5.3.2 Hallazgos provenientes de las prácticas de RRHH

A continuación, se presentan los hallazgos provenientes del análisis de resultados efectuado para cada uno de los factores que han permitido describir la

percepción de legitimidad que alcanzaron las prácticas de recursos humanos en la institución bajo estudio.

Respecto a lo pasado, cabe señalar que al centrar la investigación en las prácticas de recursos humanos se ha sido consistente con lo planteado por Suchman (1995), quien extiende a los sujetos de legitimación no solo a las entidades, sino también a las acciones, ideas y estructuras de éstas, cuya aceptación debe ser evaluada por los respectivos grupos de interés.

Esto es importante de señalar dado que la legitimidad de una institución, entendida ésta como un sujeto de orden superior, se puede también estudiar y evaluar de acuerdo con Deephouse & Suchman (2008), a partir de la legitimidad de sus elementos constituyentes, como en el caso de la presente investigación que lo representaron las prácticas de recursos humanos.

Un primer hallazgo, proveniente de las prácticas de recursos humanos estudiadas, tuvo relación con la forma en que se estructuró la composición del primer factor que permitió describir la legitimidad de éstas. El factor Capacitación-evaluación fue el único, entre los cinco factores resultantes, que integró reactivos destinados a medir dos prácticas distintas, las prácticas de capacitación al personal y evaluación del personal en la institución. Ciertamente esta asociación de prácticas resultó esperable considerando que los grupos de colaboradores interconectaron en sus juicios de legitimidad tanto de la capacitación recibida como de la evaluación del desempeño para generar sinergias positivas que reduzcan las brechas negativas de desempeño percibidas del personal, esto algo ya consignado en los estudios realizados por Pfeffer (1994).

Cabe destacar que esta vinculación fue particularmente relevante para quienes ocupan puestos con personal bajo su cargo, pues la ausencia de esquemas formales de control en la institución afectan negativamente la percepción de legitimidad de ambas prácticas en estos grupos.

El pasado señalamiento implicaría para recursos humanos tener que buscar una integración entre las prácticas de capacitación y evaluación que permitan por una parte la adquisición y luego la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y con ello, poder afectar positivamente en las habilidades para el desempeño de los empleados, asegurando con ello los comportamientos requeridos por la organización, esto último planteado por Wright, McCormick, Scott Sherman & McMahan (1999), para este tipo de prácticas.

Ha resultado también notorio cómo el factor Capacitación-evaluación junto a los relacionados con el Crecimiento laboral y Selección analizados, comparten un grado de preponderancia similar entre los participantes con personal bajo su cargo, lo cual se vuelve un aspecto necesario de atender por parte de la administración de recursos humanos en este tipo de instituciones con modelos descentralizados de la función de RRHH.

Resalta en los mencionados factores cómo la percepción de legitimidad, a nivel cognitivo e incluso sobre consideraciones de tipo pragmático y moral, se vuelve más relevante para los distintos grupos de colaboradores con personal a cargo al momento de establecer sus juicios de legitimidad, lo cual estaría vinculado a la ausencia de elementos adecuados en cuanto a la fundamentación ya sea en conocimientos como en modelos aplicados en la administración de RRHH en estas tres prácticas. Esta es, una limitación a nivel cognitivo que compromete los objetivos que persiguen en el cumplimiento de sus responsabilidades si se considera el actual modelo descentralizado y de responsabilidad dual de recursos humanos que se sigue en la institución.

No obstante, también dentro de estos tres factores emergen aspectos transversales entre todos los distintos grupos de colaboradores que participaron de la investigación, así la falta de oportunidades que percibe el empleado para poder crecer, ser promovidos y con ello hacer una carrera laboral. En este sentido fue

sobre todo en quienes mostraron aspiraciones e intereses de crecer profesionalmente en la Universidad quienes legitimaron más negativamente el factor Crecimiento laboral con respecto al resto de los factores analizados en un nivel pragmático.

En tal sentido una desfavorable percepción de las prácticas de desarrollo del personal pone en riesgo la motivación y la fidelización de los empleados (Ferrer, 2015), y a su vez restringe el espacio para la participación del empleado en el crecimiento de la organización (Wright, McCormick, Scott Sherman & McMahan, 1999, Zheng, Luo & Maksimov, 2015) lo cual ciertamente influye en los niveles de compromiso del individuo (Bolaños y Nieves, 2020).

Cabe señalar, que a pesar de que los grupos de empleados en roles administrativos fueron más severos al evaluar el Crecimiento laboral, generó extrañeza que las pruebas estadísticas no mostraran diferencias significativas, lo cual hace sugerir que este tipo de prácticas requieren ser abordadas de manera más extensa en cuestionarios con más reactivos con escala ordinales a fin de cubrir una mayor cantidad de tópicos relacionados con las mismas, haciendo referencia a la formación, el desarrollo, la promoción y los ascensos, entre otros. Sin embargo, esto logró ser debidamente contrarrestado en la investigación gracias a los hallazgos cualitativos provenientes de las entrevistas realizadas.

En este sentido, los relatos coincidieron en dos aspectos que afectan negativamente a la legitimidad, entre ellas, la ausencia de planes y rutas de carrera y la presencia de ocupantes en puestos dentro de la estructura que poseen lazos familiares con miembros de la alta dirección y del consejo de administración de la institución.

Esto último es un aspecto especialmente relevante, dado a que afecta la percepción de legitimidad a nivel moral y a su vez el nivel cognitivo cuando se juzga este tipo de prácticas. En este sentido, la administración de los recursos humanos

debe velar por criterios que garanticen la transparencia en el proceso de contratación, evaluación y promoción, más allá de la existencia de los lazos familiares o de parentesco, a fin de ganar legitimidad y darle más congruencia a estas prácticas, evitando con ello poner en riesgo el apego a los valores de justicia que declara y promueve la institución entre sus colaboradores (Reyes, Etcharren; López, 2018), debilitando no solo la legitimidad sino además la congruencia y su alineación dentro del contexto organizacional.

En línea con aspectos más específicos de las prácticas que afectan la legitimidad percibida, comprometiendo el accionar y la alineación de la administración de los recursos humanos, destacó la amplia importancia que adquiere la práctica de selección del personal en la institución estudiada, misma que dio cuenta del más bajo nivel de legitimidad entre las prácticas consultadas en la investigación.

Cabe destacar que los estudios relacionan las prácticas de selección como una aspecto de la gestión del personal que influye en la legitimidad (Gordo y Díez, 2020). Asimismo, si se toma en consideración que la selección representa la forma de poder construir una fuerza laboral calificada y motivada (Wright, McCormick, Scott Sherman & McMahan, 1999), se compromete su vinculación estratégica (Rodríguez, 2017) cuando ésta pierde su nivel de legitimidad percibida.

Ciertamente, esta baja aceptación refuerza la pretensión de quienes ocupan puestos con personal a cargo, que dejan entrever que esta práctica debería ser llevada desde recursos humanos en un nivel central, dejando solo a los primeros la responsabilidad de contratación luego del trabajo especializado de recursos humanos y, con ello, poder estabilizar y homogeneizar esta práctica en las distintas escuelas logrando con ello impactar directamente a su legitimidad (Scott, 1995).

Otro de los hallazgos específicos, y que tienden a promover la homogeneidad en el tratamiento de las prácticas, tuvo relación con la percepción positiva que

promueve la adopción de modelos, métodos y criterios de especialidad que sean debidamente aceptados y pertinentes para la administración de los recursos humanos (Aldrich & Fiol, 1994; Martínez, 2019).

En este sentido de manera amplia y clara se señala a la función de recursos humanos como área especialista y que debe conducir a este tipo de responsabilidad en la institución de manera más central y velar por la homogeneidad en la gestión descentralizada de la administración de los recursos humanos en cada una de las escuelas.

Como puede ser visto hasta el momento, los hallazgos mencionados para las prácticas de capacitación, evaluación, desarrollo y selección dejan de manifiesto que el juicio de la legitimidad para una misma práctica puede generar distintas percepciones conforme a los intereses de los distintos grupos internos, lo cual no es extraño dado que es un aspecto resaltado por (Brewster y Bournois, 1991; Cristiani, 2016; Kaufman, 2015 y Schuler y Jackson, 2014), autores quienes ponen de manifiesto la necesidad de reconocer los intereses, demandas y necesidades de los distintos actores sociales, que en este caso fueron los empleados que poseen puestos con personal a cargo por sobre el resto de los puestos estudiados.

Evidentemente, el reconocer la existencia de intereses diferenciados para un mismo factor presente en estas prácticas integradas es consistente con la necesidad de velar por un estado de ajuste permanente en la administración estratégica de recursos humanos, ya que esto contribuye en gran medida a su éxito en un determinado contexto (Bermúdez, 2014; Rodríguez, 2017).

Lo anterior reafirma la necesidad para los recursos humanos de tener que recoger y gestionar los intereses de todos los colaboradores, ya que las exclusiones de éstos compromete los niveles de legitimidad que se alcanzan y terminan por limitar los beneficios recíprocos que se pueden obtener de la relación de

dependencia que se establece con ellos (Suchman, 1995; Deephouse y Suchman, 2008; Diez, Blanco y Prado, 2010).

Otros aspectos a destacar como hallazgos de la investigación tienen relación con la percepción de legitimidad que acompaña las actuaciones en respuesta a los cambios o presiones provenientes del contexto y que recientemente, producto de la pandemia por COVID-19 puso a las prácticas de remuneraciones y calidad de vida en el centro de la atención de los colaboradores en la institución.

Lo anterior, es especialmente significativo dado que al mostrar aceptación y congruencia en su actuar estas prácticas se ajustaron a las necesidades provenientes del contexto organizacional (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013 y Ordiz y Avella, 2002), tornándose dichas actuaciones como congruentes en el marco normativo institucional, aspecto crucial para alcanzar legitimidad (Suchman, 1995).

Asimismo, como podría esperarse, las prácticas de remuneraciones y de calidad de vida del empleado, dejaron entrever diferencias en la percepción entre los colaboradores que laboran bajo el régimen de sueldos y los de honorarios para la institución. Tales diferencias se plasmaron en juicios más críticos o severos de la legitimidad en quienes trabajan a tiempo completo en la institución, lo cual nuevamente confirma la necesidad de que desde recursos humanos sea debidamente equalizadas las diferencias entre sus colaboradores a fin de lograr una mayor legitimidad en estas prácticas (Pohler & Willness, 2014).

Para el caso de la práctica de remuneraciones, aspectos como la equidad y la justicia en la determinación de los pagos la relevan como una acción que vele por la congruencia de los valores aceptados y compartidos, lo cual tiene efectos en el desempeño del empleado, y a su vez, pueden comprometer la legitimidad que alcanzan este tipo de prácticas entre los grupos de colaboradores. De ahí, que no sea extraño que hayan emergido aspectos del tipo cognitivo de la legitimidad como

la necesidad de adoptar criterios técnicos especializados modelos y métodos (Aldrich & Fiol, 1994; Martínez Navalón, 2019), como opciones para dotar de mayor legitimidad a esta práctica.

En cuanto a la práctica de calidad de vida, ésta comparte con la práctica de remuneraciones la necesidad de asegurar la corrección de la acción, incluso más allá del beneficio individual, por lo que se interpela directamente a las consideraciones de una legitimidad del tipo moral (Suchman, 1995; Díez, Blanco y Prado, 2010; Martínez, 2019). Por lo tanto, se trata de una práctica que en la medida que es percibida como congruente, o sea, se apega a los valores institucionales aceptados, alcanza una mayor legitimidad en todos los empleados.

Esto es particularmente importante considerando que la congruencia tiene un efecto en alcanzar un desempeño superior (Delery & Doty, 1996), pero también en la motivación del empleado, por lo tanto tiene un incidencia directamente en el compromiso organizacional (Tyler, 2006; Rubio y Sánchez, 2011; Rodríguez, 2017).

Cabe recordar que al sustentar la alineación de las remuneraciones con la calidad de vida con el marco normativo aceptado y compartido proveniente del contexto organizacional (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013; Ordiz y Avella, 2002), se garantiza no solo la aceptación de la práctica, sino que además la congruencia se vuelve el medio para hacer más sólida la legitimidad alcanzada por estas prácticas (Suchman, 1995; Martínez, 2019).

Los hallazgos presentados muestran la importancia que debe tener para la administración estratégica de recursos humanos el reconocer que las prácticas que son adoptadas impactan de manera diferente en la percepción de legitimidad en sus distintos grupos de colaboradores, dado que los intereses de éstos en algunos casos se vuelven coincidentes y en otros distintos; esto más allá de que compartan un marco normativo institucional común aspecto clave para el estudio de la percepción de la legitimidad a nivel organizacional.

El reconocimiento de las diferencias en las percepciones de los participantes para las prácticas reafirma la necesidad de buscar un ajuste permanente de recursos humanos en su rol estratégico (Bermúdez, 2014; Rodríguez, 2017). En tal caso, para ganar legitimidad los recursos humanos deberá resolver conforme a los intereses del contexto organizacional, cuándo dotar de una mayor homogeneidad o no en el uso de determinadas prácticas, así como delimitar los alcances generales o específicos de una práctica en particular, esto conforme a las necesidades puntuales de sus grupos de colaboradores dentro de su contexto organizacional.

Tal flexibilidad termina por configurar un escenario donde la administración de recursos humanos se hace cada vez más centrada en sus personas, lo cual es congruente con la necesidad de ganar legitimidad, al tiempo que dichas prácticas contribuyen a los objetivos de desempeño y compromiso que favorecen la anhelada alineación estratégica.

Más allá de estas deducciones, que se desprenden de la importancia del reconocimiento de los intereses distintos y de la necesidad de asegurar la congruencia de las prácticas, es claro, que bajo un modelo de recursos humanos descentralizado con responsabilidad dual como el existente en la institución estudiada, sus distintas prácticas aplicadas requieren ganar más legitimidad cognitiva.

Con ello resalta la decisión de centralizar en el rol de recursos humanos, la responsabilidad de estabilizar y la homogeneización de las prácticas conforme a las presiones del contexto organizacional, lo cual se vuelve clave para garantizar la subsistencia de este modelo de RRHH que ha ofrecido ventajas en el pasado a la institución, pero que hoy, de cara a las presiones de sus distintos grupos de colaboradores, viene comprometiendo la legitimidad que alcanzan las prácticas de RRHH que son adoptadas en la Universidad.

Conclusiones de la Investigación

Conforme a los objetivos planteados y los resultados de la investigación, se pudo confirmar que su realización ha permitido conocer los factores que describen la legitimidad que alcanzaron las prácticas de recursos humanos ante los colaboradores que pertenecen a una institución de Educación Superior privada del estado de Yucatán.

Asimismo, mediante las descripciones resultantes se pudo reconocer las diferencias de tipo pragmática, moral y cognitiva que sustentaron los juicios de legitimidad buscados entre los distintos grupos de colaboradores, permitiendo confirmar aquellos elementos teóricos que se usaron en la construcción de la hipótesis de trabajo adoptada para la investigación de campo.

En este sentido, se pudo reconocer la importancia que adquieren en la legitimidad de las prácticas de recursos humanos estudiadas aquellas consideraciones pragmáticas, morales y cognitivas que hicieron mención a los beneficios de la inclusión de los intereses personales, la congruencia en el apego a los valores y la debida adecuación de las prácticas para dar solución a las problemáticas que ofrece el contexto organizacional estudiado.

Además, las descripciones obtenidas han contribuido a la acumulación de evidencia empírica que permite ir confirmando la vinculación que sugiere la revisión del marco teórico que dio sustento a la investigación de campo, esto con respecto a la asociación que se puede establecer entre las prácticas de recursos humanos y los procesos de alineación y legitimidad a las que están sujetas las mismas.

Indudablemente, las pasadas relaciones se vuelven relevantes dada la notoria ausencia de evidencia empírica en investigaciones de campo disponible y que en la investigación tuvieron implicaciones en el diseño metodológico que llevaron a tomar la decisión de adoptar un alcance descriptivo para la misma.

De esta forma, la investigación en un nivel descriptivo ofreció evidencias necesarias que permitieron constatar las diferencias en las percepciones de la legitimidad entre los diferentes grupos de colaboradores dentro de la institución estudiada, basadas principalmente en la aceptación, congruencia y adecuación que nacieron de dichas diferencias.

A su vez, tales evidencias mostraron de manera implícita cómo a medida que las prácticas de recursos humanos se van percibiendo como legítimas ante los miembros de su contexto organizacional, van también contribuyendo en la alineación estratégica exigida en la actualidad a la administración de los recursos humanos dentro del contexto organizacional estudiado.

No obstante, esta última afirmación debe considerarse de forma cautelosa, hasta que se pueda acumular mayor evidencia de estudios en diferentes sectores que permitan poder verificar los resultados obtenidos en este estudio, y que puedan tener una relación directa con la imposibilidad de poder generalizar los resultados que ofrece la presente investigación, dado que éstos solo retratan la realidad proveniente del estudio de caso que fue investigado.

Abordar la legitimidad a partir de la percepción de aceptación de las prácticas de recursos humanos fue de especial utilidad para alcanzar los fines descriptivos de la investigación, lo que a su vez, puso de manifiesto la alta exposición que alcanzan éstas ante los distintos grupos de colaboradores dentro del contexto organizacional, lo cual facilitó la recolección de datos en la institución estudiada.

En este mismo sentido, la adopción de un enfoque mixto para la investigación permitió integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos para dichas prácticas provenientes de una unidad de análisis específica, lo cual confirma a su vez la pertinencia de investigar la legitimidad de las prácticas de recursos humanos bajo una metodología de estudio de caso.

De este modo, la integración de evidencias provenientes de los instrumentos diseñados a partir de la revisión teórica y que fueron aplicados a las muestras elegidas dieron cuenta de las percepciones de los participantes acerca de las prácticas, logrando a su vez una mayor profundidad en el entendimiento de aquellos elementos provenientes del contexto organizacional que facilitaron la descripción de dichos resultados alcanzados.

Además, tomando en consideración la ausencia de instrumentos debidamente validados hace que aquellos aplicados en la investigación, mismos que nacieron de los elementos teóricos revisados, puedan ser replicados en el abordaje de otros estudios similares destinados a conocer la legitimidad que alcanzan las prácticas adoptadas por una determinada organización, en especial considerando la transversalidad en el uso que alcanzan en la actualidad las prácticas de selección, capacitación, remuneraciones, evaluación, desarrollo y la calidad de vida que incluye el cuestionario desarrollado y aplicado.

Se espera que el cuestionario usado en la investigación pueda representar una base útil para futuras investigaciones que permitan dar origen a estudios descriptivos y de alcances confirmatorios en torno al estudio de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos en otros contextos organizacionales, y con ello, que ofrezcan los elementos necesarios para seguir acumulando evidencias empíricas.

Por último, de la investigación se desprenden además dos aspectos que deberían ser considerados al momento de estudiar a futuro la legitimidad dentro de un determinado o específico contexto organizacional, dado que hubo resultados que sugieren relevar su importancia al momento en el estudio de la legitimidad. El primero de ellos, tuvo relación con la forma en que está organizada la administración de los recursos humanos a nivel institucional, dado que en el caso de la organización estudiada se pudo constatar que opera bajo un modelo descentralizado y de responsabilidad dual, donde cada escuela posee un alto grado de autonomía para

administrar a sus recursos humanos; lo cual podría sugerir que los juicios de legitimidad obtenidos podrían también representar, implícitamente, un juicio de aceptación, congruencia y adecuación, o no, a este tipo de modelos, algo que en la actualidad es promovido desde los enfoques estratégicos para la administración de los recursos humanos.

En este mismo sentido, un hallazgo que podría confirmar dicha influencia, fueron las diferencias apreciadas en las respuestas para las prácticas de selección en comparación con las prácticas de evaluación y remuneraciones al personal, estas últimas llevadas de manera central por la dirección general de la institución, alcanzando notorias descripciones de aceptación con respecto a las primeras.

Lo anterior, refleja la importancia de conocer y comprender dicha influencia en estudios futuros, que ejerzan en la percepción de los colaboradores de un modelo que adopte la organización para la administración de sus recursos humanos, ya que los resultados para el estudio de caso han demostrado más aceptación en las prácticas con mayor centralidad, contrariamente a lo promovido por los enfoques teóricos estratégicos actuales.

Por otro lado, el segundo de los aspectos que sería preciso considerar también en futuras investigaciones fue la relación con el arraigo constatado de los valores del ideario modelista en los grupos de participantes del estudio, lo cual ha sido un reflejo del grado de institucionalización que han alcanzado dichos valores de manera consistente y transversal en los relatos positivos y provenientes de los participantes.

Los alcances del grado de institucionalización de los valores podría dar origen a interrogantes relacionadas con escenarios donde el comportamiento de la legitimidad sea distinto en entornos organizacionales, donde no exista tal grado de aceptación e institucionalidad en sus valores afectando con ello las percepciones de las prácticas de recursos humanos.

Por otra parte, lo anterior también podría abrir otra interrogante interesante para futuras investigaciones destinadas a conocer cómo la legitimidad puede verse afectada ante la resistencia al cambio en una organización con valores ampliamente institucionalizados, esto ante la necesidad de renovar o ajustar sus valores conforme a las presiones provenientes del contexto.

Lo anterior, debería ser considerado como crítico sobre todo en la actualidad por las organizaciones, ya que al estar expuestas a las presiones provenientes de su entorno deben desarrollar la capacidad de adaptación o flexibilidad necesaria para modelar nuevos comportamientos requeridos; aspecto que influye a la administración de los recursos humanos estratégicos y, en especial, a las prácticas que se deben adoptar para sustentar dichos comportamientos requeridos por la organización a nivel de desempeño y compromiso por parte de los colaboradores.

Ciertamente se espera que la evidencia ofrecida y proveniente de la investigación de campo pueda sumarse a la evidencia empírica disponible y con ello ampliar la comprensión de la legitimidad en el quehacer de la administración de los recursos humanos a nivel organizacional; así como ofrecer nuevos elementos que puedan ser considerados ante la necesidad de alineación que se espera alcancen las prácticas de la administración de los recursos humanos en sus contextos organizacionales.

Lo anteriormente señalado surge como asunto crucial, considerando la necesidad de mitigar una realidad contrastante que enfrentan quienes administran el sistema de recursos humanos incluidas por cierto sus respectivas prácticas sobre todo en un nivel operacional donde una positiva percepción de legitimidad contribuye no solo a la anhelada alineación contextual sino que además a los postulados estratégicos promovidos a nivel teórico en la actualidad para recursos humanos como disciplina.

Asimismo, la investigación ofrece consideraciones relacionadas con la administración de los recursos humanos en las instituciones de educación privada que podrían ser extensibles también a otros contextos universitarios, ya sea, públicos como privados en el afán de continuar profundizando en el entendimiento de la percepción de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos.

Otra implicación para la gestión que permite aportar la investigación en este tipo de contextos organizacionales, tiene relación con la necesidad de reconocer a los distintos grupos de colaboradores, lo cual debería significar a nivel de la administración de recursos humanos, diferenciar las estrategias dirigidas a ganar o mantener la legitimidad en grupos particularmente sensibles a las prácticas que son llevadas, entre ellos, quienes se vuelven los brazos operativos de los recursos humanos a nivel institucional, como en este caso, directores y coordinadores de carrera y otros puestos con personal bajo su cargo, quienes en su conjunto son responsables de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de calidad y excelencia que buscan en la actualidad este tipo de instituciones con el personal contratado.

En este sentido se espera que la investigación pueda representar un aporte para seguir acumulando evidencias que sustenten las relaciones entre la percepción de la legitimidad de las prácticas y la alineación de las mismas, para así poder dar forma a estudios que permitan sumar nuevas variables al modelo presentado; con el fin de lograr un nivel de profundidad y alcance ya sea a nivel causal o explicativo.

Referencias

- Alcaraz, F. G., Espín, A. A., Martínez, A. H., & Alarcón, M. M. (2006). Diseño de cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169617616006>
- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Journal*, 39, 1024–1039.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8>
- Alpuche, E., y Cruz, D. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, (10), 1–29.
- Álvarez, G. (2011). El fin de la bonanza. La educación superior privada en México en la primera década del siglo XXI. *Reencuentro*, (60), 10–29.
- ANUIES. (1993). Consideraciones generales sobre el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior en México. *Revista de La Educación Superior*, (88), 1–15.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10^a ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139062381.069>
- Barquero, A. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (15^a ed.). Editorial Universidad Estatal a Distancia UNED.
- Berger, P. L., y Luckmann, T. (1976). La construcción social de la realidad. In Amorrortu editores (Ed.), *Desarrollo Económico*, 15 (60).
[https://https://doi.org/10.2307/3466656](https://doi.org/10.2307/3466656)

- Bermúdez , H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 31(52), 94–104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.34>
- Bolaños, J. P., y Nieves, J. (2020). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311–332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Boxall, P. (1992). Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*, (2), 61–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00260.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765–785. <https://doi.org/10.1080/095851993000000057>
- Brewster, C. (1995). Towards a ' European ' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365–382. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>

- Brewster, C., & Bournois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4–13.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000000800>
- Buendía, A. (2009). El estudio de la educación superior privada en México: un tema pendiente. *Reencuentro*, (55), 58–63.
- Céspedes Lorente, J. J., Jerez Gómez, P., y Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, (24), 29–56.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw Hill.
- Chung, C., Brewster, C., & Bozkurt, Ö. (2020). The liability of mimicry: Implementing “global human resource management standards” in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise. *Human Resource Management*, 59(6), 537–553.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22011>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos *Suma de Negocios*, 4(1), 109–119.
- Cristiani Labat, A. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas*.
- De Garay, A. (2002). Un sistema de educación superior, dos realidades distintas: la universidad pública y la universidad privada. *Revista de La Educación*

Superior, 31(122), 69–77.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 49–77.
<https://doi.org/10.4135/9781849200387>

Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39, 1024–1039.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256722>

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In *Source: The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

Dessler, Gary, y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (5^a ed.). Pearson.

Dessler, G. (2009). *Adminitración de recursos humanos* (11^a (ed.). Pearson Education.

Dieterich Heinz (2001). *Nueva Guía Para La Investigación Científica*. Editorial Orfila.

Díez-Martín, F., Blanco-González, C; y Prado-Román, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 120–125.

Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de*

Dirección y Economía de La Empresa, 16(3), 127–143.

[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60038-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60038-0)

Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 43, 114–143.

[https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70012-8](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70012-8)

Dolan, S. L., Valle, R., Jakson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Espinal, N.; Gómez, Y.; y Gutiérrez, F. (2020). La medición de la legitimidad organizacional en la literatura. *Revista Espacios*, 41(29), 273–291.

Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., y Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208–1229.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>

Ferrer, D. (2014). *Prácticas De Recursos Humanos De Alto Rendimiento*. 59. Universidad de Almería.

Gadamer, H.G. (2000). *Verdad y Metodo* (4ª ed.). Ediciones Sigueme.

Gajardo, M., Schmelkes, S., Bracho, T., y Miranda, F. (2018). El concepto de calidad en la educación: construcción, dimensiones y evaluación. *Gaceta de la Política de Evaluación Educativa en México*, (10), 18-27. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

- Galván, E., Olivares , J. A. (2016). *Problemas del desarrollo regional en la región sur sureste de México: Política, economía y sociedad*. Universidad de Quintana Roo.
- Gama, T. (2017). Las Instituciones de Educación Superior Privada y sus estrategias de mercado. *Revista de La Educación Superior*, 46(183), 123–126. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.08.002>
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale : Is it Desirable ? *Marketing Bulletin*, 2, 66–70.
- Garza, M. T.,; Flores, J.; Bolaños, A. (2011). Educación Superior en Yucatán: Percepciones de estudiantes sobre su vida universitaria y su inserción al mercado laboral. *Educación Superior, Ciencia y Tecnología*, (4), 1-10.
- Gil, M. (2005). El Crecimiento De La Educación Superior Privada En México: De Lo Pretendido a Paradójico... ¿O Inesperado? *Revista de La Educación Superior*, 34(133), 9–20.
- González, J. H. (2012). *Educación Superior privada en México: Expansión y Diversificación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gordo Molina; Díez Blanco, F. (2020). ¿ Cómo conseguir legitimidad ? Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 41, 370–388. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p26>
- Guzmán, C. (2011). *La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena educación enseñanza en este nivel educativo? . Perfiles Educativos*, 33, 129–141.
- Guzmán, E., y ; Ricaño, R. (2016). Excelencia académica y compromiso

- organizacional de docentes en una institución de educación de educación privada en México. *EDETANIA* 50, 85–100.
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026–2048.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314974>
- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones? *Revista CS*, 8, 17–53.
- Hudson, S., González-Gómez, H. V., & Claasen, C. (2019). Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). Guía para una comprensión holística de la ciencia. *Metodología de investigación*.
- Husillos, J. (2007). *Una aproximación desde la teoría de la legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas theory*. XXXVI, 97–121.
- Iglesias, E. (2014). Travesías del desarrollo en Yucatán. *Problemas Del Desarrollo*, 45(177), 169–192. [https://doi.org/10.1016/s0301-7036\(14\)70867-3](https://doi.org/10.1016/s0301-7036(14)70867-3)
- INEGI, (2020). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. *Comunicado De Prensa INEGI*, 632/20, 1–3.
- INEGI, (2021). Panorama sociodemográfico. *Censo de Población y Vivienda 2020*.
- Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación - IISUE. (2002). La educación superior privada en México: Una aproximación Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México. *Perfiles*

Educativos, 24(97–98), 128–146.

Jackson, S., & Shuler, R. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>

Johnson, C., Dowd, J.; Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78.

<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>

Jolíás, L. (2009). ¿Dominación racional o racionalización de la dominación?:

Algunas reflexiones en torno a Marx y Weber. *Postdata*, 14(2), 205–223.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1995). *Psicología social de las Organizaciones*. Trillas.

Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21720>

Kim, S., & Wright, P. M. (2011). Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153–174.

<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00185.x>

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009).

Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>

- Levy, D. (1995). *La educación superior y el Estado en Latinoamérica: desafíos privados al predominio público*. Flacso.
- López, J. (2009). El concepto de legitimidad en perspectiva histórica. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía Del Derecho (CEFD)*, 0(18), 153–166.
<https://doi.org/10.7203/CEFD.18.116>
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers.” *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515–532.
<https://doi.org/10.1108/BJM-10-2018-0368>
- Martín, F., Romero, P., y Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa (IEDEE)*, 10(2), 29–54.
- Martínez, S. (2016). La burocracia: Elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, 10, 141–154.
- Martínez Navalón, J. G. (2019). *La Calidad de la Relación y la Legitimidad Organizativa del Sistema Universitario*.
- Martínez, C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165–193.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 20(1), 38–47.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management and*

Organization, 49(4), 355–371.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>

Mejía, L. G. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5 Edición). Pearson Prentice Hall.

Meyer, J., & Scott, R. (1983). Organizational environments: Ritual and Rationality. *Journal of Policy Analysis and Management*.

<https://doi.org/10.1002/pam.4050030417>

Meyer, J. , & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2).

<https://doi.org/10.1086/226550>

Meyer, J. , Rowan, B., Meyer, J. W., & Rowan, B. (2013). *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*. 83(2), 340–363.

Mirabal, A., y Fernández, J. R. (2019). Fundaciones Empresariales: Un concepto estratégico en la legitimidad y sustentabilidad. *Compendium*, 22(44), 2-12.

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–216.

Morales–Fernández, E. J., Ariza–Montes, J. A., & Morales–Gutiérrez, A. C. (2013).

La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 68(2013), 309–329.

<https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>

Muñoz Izquierdo, C., y Silva Laya, M. (2013). La educación superior particular y la distribución de oportunidades educativas en México. *Revista de La Educacion Superior*, 42(166), 81–101.

- Neisig, M. (2020). Human Resource Management and Business Legitimacy: Changing Roles and Legitimacy-as-Process. *Springer*, 1079–1100.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-14622-1_6
- Olivier, G. (2007). *Educación Superior privada en México Veinte años de expansión: 1982 - 2002*. Colección mástextos.
- Ordiz, M., y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59–78.
- Pardo, A. (2002). Análisis de datos categóricos. *UNED*.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies* (Free Press (Ed.).
- Pech, J. F. C. (2015). El estado actual de la educación superior privada en Yucatán: ¿ Qué Sabemos ... Qué Nos Hace Falta ?. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 1–12.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. *Management Review*, 36, 9–28.
- Pohler, D., & Willness, C. (2014). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 53(3), 467–488. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Powell, W., y Dimaggio, P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7^a ed.). Díaz de Santos.
- Rendtorff, J. D. (2020). Handbook of Business Legitimacy. In *Handbook of*

Business Legitimacy. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9>

- Reyes, R., Etcharren, P., y López, J. (2018). *Memoria de la Universidad Modelo 1997 - 2018*.
- Reyes, L. , y Reyes, O. (2016). Análisis comparativo del sistema de educación superior en México; en torno al criterio educación de calidad. *Asociación Mexicana de Ciencias para la Educación*, 1–24.
- Ríos, H. (2006). La desconcentración de la educación superior en cifras. *Revista de La Educacion Superior ANUEIS*, 120.
- Robles, M. (1977). *Educación y sociedad en la historia de México*. S. X. Editores.
- Rodríguez, R., & Ordorika, I. (2013). The Chameleon ' s Agenda :
 Entrepreneurialization of Private Higher Education in Mexico 13 . The
 Chameleon ' s Agenda : Entrepreneurialization of Private Higher Education in
 Mexico. In I. O. Brian Pusser, Ken Kempner, Simon Marginson (Ed.),
*Universities and the Public Sphere. Knowledge creation and state building in
 the era of globalization* (p. 276). Routledge-Taylor and Francis.
- Rodríguez, M. (2017). The Contemporary Human Resources Function. *XXVII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*.
- Rodríguez, J. M. (1999). El papel de las prácticas de recursos humanos en la definición de los contratos psicológicos: Nuevos retos y oportunidades. *La Gestión de La Diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de Junio, 1999*, 1(1958), 905–914.
- Rubio, A., y Sánchez, Marín, G. (2011). La Función de Recursos Humanos en Tiempo de Crisis. *Trabajo*, 22, 47–90.

<https://doi.org/10.33776/trabajo.v22i0.976>

- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Determinants of HRM priorities and implications for Industrial Relations. *Journal of Management*, 15, 89–99.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2011). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Schwartzman, S. (1996). La Universidad como Empresa Económica. *Revista de La Educacion Superior Educación Anuies*, XXX(1), 99–104.
- Scott, R. (1995). Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. In *SAGE Publications* (4ta.). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- SEP, (2019). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2018-2019. *Dirección General de Planeacion, Programacion y Estadística Educativa* 1(9).
- SEP, (2021a). Estadística educativa México Ciclo escolar 2020-2021. *Dirección General de Planeación Programación y Estadística Educativa*.
- SEP, (2021b). Estadística educativa Yucatán Ciclo escolar 2020-2021. *Estadística educativa Yucatán*.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<5::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<5::AID-)

HRM2>3.0.CO:2-I

- Silas-Casillas, J. C. (2005). Conocimiento Y Comunidad En La Actuación De Las Instituciones Privadas De Educación Superior En México: Una Propuesta Para Su Análisis. *Perfiles Educativos*, 3–6.
- Silas, J. C. (2012). Percepción de los estudiantes de nivel medio superior sobre la educación superior. Dos ciudades y cinco instituciones. *Sinéctica*, 2010.
- Sisson, K. (2005). Personnel Management and European Integration: A Case of Indelible Imprint? In *Managing Human Resources* (4^a ed). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781446215814>
- Sistema de Información Cultural. (2020). *Universidades*. <https://sic.cultura.gob.mx/index.php?table=universidad>
- Soto, E., y Escribano, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. Arzola, D. M. (Ed). *Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias.*, 203–221. Red de Investigadores Educativos Chihuahua A.C.
- Sridevi, M. S., & Markos, S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Stryker, R. (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order, and change. *American Journal of Sociology*, 99, 847–910. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/230366>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

<https://doi.org/10.2307/258788>

Suddaby, R., Bitektine, A., Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>

Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355–367. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x>

Tost, L. P. (2011). An integrative Model of Legitimacy Judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.

Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>

Tyson, S. (2011). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277–290.

<https://doi.org/10.1080/095851997341649>

Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos* (2^a ed). Pearson Prentice Hall.

van Mvan Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026–3045.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>

Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026–3045.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>

Vargas-Hernández, J. G. (2008). Perspectivas del Institucionalismo y Neoinstitucionalismo. *Centro Universitario de Investigación de La Universidad de Guadalajara (Mexico)*, 1, 47–58.

Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113–1129.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703416>

Wæraas, A. (2020). Organizational Identity and Corporate Social Responsibility (CSR) Legitimation. *Handbook of Business Legitimacy*.

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad* (J. Medina (Ed.); 2a. reimpr). Fondo de Cultura Económica de España.

Werther, W, y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las empresas* (6^a ed.). McGraw-Hill.

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance.

International Journal of Human Resource Management, 10(4), 551–571.

<https://doi.org/10.1080/095851999340260>

Yacuzzi, E. (2005). EL ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: TEORÍA, MECANISMOS CAUSALES, VALIDACIÓN. *CEMA Working Papers Serie Documentos de Trabajo*, 1–37.

Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. *Journal of World*

Business, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>

Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104, 1398–1438.

<https://doi.org/10.1086/210178>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario autoadministrado

Estudio organizacional

Le agradezco que acceda a participar en esta investigación académica acerca de la función de recursos humanos. Es preciso señalar que los datos aquí aportados se tratarán de forma anónima y confidencial

Datos generales del participante

Indique lo que se le pide según su persona.

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino

2. El grupo de edad en que se encuentra

- Menor de 30 años
- 30 a 45 años
- 45 a 60 años
- 60 y más años

3. Nivel máximo de estudios

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria o bachillerato
- Carrera técnica
- Licenciatura (profesional)
- Maestría
- Doctorado
- Posdoctorado

4. Seleccione el tipo de puesto que ocupa en la Universidad

- Personal de apoyo y soporte administrativo
- Personal de coordinación sin docencia
- Personal de coordinación con docencia
- Personal docente régimen de sueldos

- Personal docente régimen de asimilados
- Personal docente régimen de honorarios
- Otro con docencia (especifique)
- Otro sin docencia (especifique)

5. Tiempo de dedicación a esta institución

- Tiempo completo
- Tiempo parcial

**6. Cuál es el área a la que pertenece dentro de la organización
(Especifique)**

7. Su antigüedad laboral en la Universidad es de:

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

Segunda parte: Prácticas de desempeño

Evalúe, en una escala que va de “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” (6) las siguientes afirmaciones, relacionadas con su experiencia en la Universidad Modelo:

Selección:

1. El proceso de selección corresponde a la plaza ofrecida por la que postule en la Universidad

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Para postularme a la Universidad pase por un proceso de selección riguroso

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. Durante el proceso de selección me hicieron hincapié en la importancia de actuar de acuerdo con los valores de la institución al realizar mi trabajo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. El proceso de selección incluyó la acreditación de mis documentos

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. El proceso de selección incluyó la aplicación de pruebas psicométricas

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. Durante el proceso de selección sostuve entrevistas formales con especialistas en selección de personal

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Capacitación

7. La capacitación que me ha brindado la Universidad ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. La capacitación recibida es congruente con los valores de la Universidad

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. La capacitación que me brinda la Universidad se basa en planes elaborados a partir de análisis o diagnósticos previos conforme al puesto que ocupo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. A raíz de la pandemia, la Universidad me brindó la capacitación necesaria para el desempeño de mis labores.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. A raíz de la pandemia, la Universidad me apoyó con los medios necesarios (equipos y herramientas) para el desempeño de mis labores.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Compensaciones

12. La Universidad me paga una remuneración acorde con mi puesto de trabajo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. La Universidad me otorga una remuneración equitativa en relación con mis colegas que ocupan el mismo puesto de trabajo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. La Universidad me paga una remuneración competitiva en comparación con las universidades de la zona

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. La compensación que recibo de la Universidad incluye además de mi sueldo otro tipo de prestaciones adicionales a lo establecido en la ley

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Tercera parte: Prácticas de Compromiso

Evalúe, en una escala que va de “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” (6) las siguientes afirmaciones, relacionadas con la evaluación, el desarrollo, la calidad de vida y la administración de RRHH en la Universidad Modelo:

Evaluación

16. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con metas definidas previamente

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17. La Universidad evalúa mi trabajo de acuerdo con criterios claros que garantizan la transparencia del proceso de evaluación

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. Los métodos que utiliza la Universidad para evaluar mi desempeño en el trabajo son los adecuados

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Desarrollo

19. La Universidad ofrece planes para hacer una carrera laboral apoyados en los intereses del empleado

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. Las oportunidades de hacer una carrera laboral en la universidad se basan en principios que garantizan la total transparencia

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

21. La Universidad ofrece las condiciones adecuadas para hacer una carrera laboral

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Calidad de Vida

22. La Universidad se preocupa de mi bienestar físico en el trabajo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

23. La Universidad se preocupa de mi bienestar mental en el trabajo

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

24. En la Universidad el respeto a la integridad humana se refleja en el cuidado que me brinda

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

25. La Universidad dispone de programas destinados a mejorar mi calidad de vida como empleado

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Guía de entrevista cuestionario estructurado preguntas abiertas

Etapas /Momentos		
Presentación	<p>Saludo (buenos días/buenas tardes)</p> <p>Yo soy el Mtro. Luis Hernán Orellana, en la actualidad me encuentro realizando una investigación doctoral acerca de la función de recursos humanos en las instituciones de educación superior privadas en Mérida donde la Universidad Modelo es parte.</p> <p>Es importante recordarle sus opiniones y participación son muy valiosas, y que no existen respuestas buenas ni malas, dado que el objetivo de esta sesión es solo conocer su experiencia y la percepción que tiene acerca de la administración de recursos humanos en la Universidad.</p> <p>Asimismo, y para su tranquilidad está será una entrevista confidencial por lo que sus impresiones serán debidamente resguardadas y sólo será analizada conforme a los objetivos de investigación.</p>	
Pregunta de confirmación	Señor (a) / Señorita _____ hasta aquí ¿Tiene usted alguna pregunta de lo explicado?	
Petición de grabación	Le pido su autorización para grabar la entrevista a fin de agilizar el desarrollo de la sesión, ¿estaría de acuerdo?	
Respuesta	SI, Inicio de grabación	NO, Se procederá a tomar notas

PARA TRATAR EN LA ENTREVISTA

De acuerdo con su experiencia trabajando para la Universidad

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los valores del ideario modelista que promueve la Universidad entre el personal que labora en ella?
2. ¿Qué conocía usted acerca de la Universidad antes de ingresar a la institución?
3. ¿Hasta qué punto considera que las acciones de la Universidad son congruentes con el ideario modelista? ¿Por qué?
4. ¿Qué piensa de las actividades que atiende la función de RRHH de la Universidad?
5. ¿Hubo cambios en las actividades y los procesos de la función de RRHH durante la pandemia? ¿Cuál es su opinión al respecto?
6. ¿Qué actividades de la función de RRHH en la Universidad deberían ser revisadas?, ¿Por qué?
7. ¿Qué debería hacer RRHH para mejorar el desempeño del personal?
8. ¿Qué debería hacer RRHH para aumentar el compromiso del personal?
9. ¿En qué medida considera que la Universidad da prioridad a los temas que afectan los intereses del personal que trabaja en ella