

RIAHES

Revista Internacional de Administración,
Humanidades, Economía, Educación y
Sociedad

Hacia una gestión humana sostenible

Vol. 1, Núm. 2,
Mayo - Agosto 2025



REVISTA INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN, HUMANIDADES,
ECONOMÍA, EDUCACIÓN Y SOCIEDAD

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014189>

EQUIPO EDITORIAL

Editor general:

Dr. Sacramento Cruz Dorianio
Tecnológico Nacional de México campus Calkiní. RED ICALC. México.

Dra. María Teresita de Jesús Chi Chan
Tecnológico Nacional de México campus Calkiní. RED ICALC. México.

Consejo editorial:

Dr. Andrés Ultreras Rodríguez
Universidad Autónoma de Sinaloa. RED ICALC. México.

Dr. Juan Manuel Pat Fernández
El Colegio de la Frontera Sur. México.

Dr. Edwin Gerardo Acuña Acuña
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica.

Dr. Marco Andrés López Santiago
Universidad Autónoma Chapingo. México.

Dra. Blanca Isabel Sánchez Toledano
Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. Programa de investigación en Socioeconomía. México.

Mtro. Eduardo Amador Enríquez
Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Mtra. Juliana Rubio Ponce
Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Mtro. Jair Alberto Chi Pool
Tecnológico Nacional de México campus Calkiní. México.

Mtra. Leidy Viviana Gallardo Rico
Instituto Superior de Educación Rural – ISER. Colombia.

Dr. David Martínez Luis
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche. México.

Mtra. Yohanna Emilse Quintero Gómez
Corporación Universitaria Minuto de Dios. Colombia.

Dr. Osbaldo Saucedo Arguello
Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo. Paraguay.

Mtro. Octavio García Ramírez
Red Académica de Gobierno Abierto. RED RGIIT

Diseño y diagramación:

Lic. Areli Guadalupe Chuc Cool
Tecnológico Nacional de México campus Calkiní. México.

RIAHES



REVISTA INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN, HUMANIDADES,
ECONOMÍA, EDUCACIÓN Y SOCIEDAD

La Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHES), es una publicación cuatrimestral de carácter continua.

ISSN: (En trámite)

Año de inicio: 2025

Publicado: 01/09/2025

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014189>

Esta revista ha sido impulsada por la Red de Investigadores Científicos de América Latina y el Caribe RED ICALC, Red Global para el Impacto de la Investigación Transdisciplinaria RED RGIIT y la Comunidad Clases Espejo CACE.

Editor general: Dr. Sacramento Cruz Dorianio.
Dra. María Teresita de Jesús Chi Chan

Dirección de Información Científico Técnica (DICT), Calle 23 Col. San Francisco Hecelchakán Campeche México, CP 24800. Email: contacto@riahes.org

Queda autorizada la reproducción total o parcial de los contenidos de la revista con finalidades educativas, investigativas o académicas siempre y cuando sea citada la fuente completa y la dirección electrónica de la revista. Las ideas, contenidos y posturas de los artículos son responsabilidad de los autores y no comprometen en nada a la Revista.

Copyright © 2025 Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad. Esta revista es de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

INDICE

INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EN MEDIANAS EMPRESAS DE BAHÍA DE BANDERAS, MÉXICO

Pág. 6

Andrés Enrique Reyes González, Daniela Marioth Díaz Loza, Martha Irene Sánchez Beltrán

CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE EDUCACIÓN INCLUSIVA EN EL PROFESORADO DEL TECNM CAMPUS CIUDAD ACUÑA

Pág. 17

José Yahvéh Contreras de los Reyes, Alicia Zorayda de la Garza Olivos

ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN EL TECNM CAMPUS MINATITLÁN

Pág. 27

Elba Lara Cruz, Adriana Pérez Castillo, Loyda Sánchez Marín, Luis Humberto Morales Hernández

RELACIÓN ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LA GENERACIÓN MILENIAL

Pág. 38

Mariel Guadalupe López Cuen, Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga, Carmen Guadalupe López Varela

Editorial



Es un honor presentar este nuevo número, que reafirma nuestro compromiso con la divulgación de investigación de vanguardia, rigurosa y multidisciplinaria. Un conocimiento que no solo describe la complejidad del mundo actual, sino que también abre caminos para su comprensión y transformación.

En esta edición abordamos una de las líneas más cruciales y transformadoras de la administración contemporánea: la construcción de una **gestión humana sostenible**. En un entorno globalizado, marcado por la volatilidad, la complejidad y la redefinición constante de los paradigmas laborales, las organizaciones que aspiren no solo a sobrevivir, sino a prosperar, deben reconocer que su activo más valioso y diferenciador es, sin duda, su capital humano.

Este número se ha concebido bajo una convicción central, la investigación verdaderamente trascendente es aquella que se atreve a cruzar fronteras disciplinares para iluminar problemas reales. Por ello, proponemos un diálogo intelectual a través de cuatro investigaciones que, en su aparente diversidad, configuran un mapa coherente de los desafíos y oportunidades actuales.

Los trabajos aquí reunidos ofrecen una mirada multifacética y aplicada a la gestión humana sostenible, mostrando su relevancia en contextos educativos, empresariales y generacionales específicos.

El análisis sobre la Influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional en las medianas empresas de Bahía de Banderas vincula las competencias individuales con los resultados colectivos. La inteligencia emocional se revela como un factor esencial para fortalecer la resiliencia, la colaboración y la comunicación efectiva, herramientas clave frente al desgaste profesional y los conflictos internos.

El estudio de Caracterización del nivel de conocimiento de Educación Inclusiva en el profesorado marca un hito al situar la equidad como pilar de la sostenibilidad social interna. La capacidad del cuerpo docente para atender la diversidad no es solo un mandato legal o ético, sino la base de un entorno de aprendizaje en el que todo talento pueda desarrollarse, cimentando así una sociedad más justa.

En la misma línea, la investigación sobre el Clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán subraya que la sostenibilidad se construye cotidianamente en el lugar de trabajo. Un ambiente tóxico es infructuoso; agota los recursos humanos, reduce la motivación y propicia la rotación. En contraste, las propuestas para mejorar el clima laboral representan una inversión directa en la salud organizacional y en la productividad.

Finalmente, la investigación sobre la Relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación millennial aborda el reto de la sostenibilidad en el tiempo. Señala que las compensaciones tradicionales son necesarias, pero insuficientes: las nuevas generaciones valoran la flexibilidad, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Aquellas

organizaciones que ofrezcan este “salario emocional” no solo retendrán talento estratégico, sino que también se adaptarán con éxito al futuro del trabajo.

En conjunto, estos artículos conforman un sólido cuerpo de evidencia: el camino hacia la sostenibilidad organizacional pasa por una gestión humana visionaria, empática y estratégica. Invitamos a nuestros lectores académicos, directivos, consultores y estudiantes a reflexionar sobre estas investigaciones y a emprender acciones que transformen sus organizaciones en entornos más humanos, prósperos y sostenibles.

Agradecemos profundamente su interés continuo. Esperamos que los hallazgos y reflexiones aquí presentados inspiren nuevas líneas de investigación, vincule con su quehacer profesional y contribuyan al necesario debate sobre la construcción de organizaciones más humanas y sostenibles.

Con agradecimiento académico

Dra. María Teresita de Jesús Chi Chan

Editor General

Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía,
Educación y Sociedad (RIAHEs)

Influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional: Un estudio en medianas empresas de Bahía de Banderas, México

The influence of emotional intelligence on organizational climate: A study of medium-sized companies in Bahía de Banderas, Mexico

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17013330>

Andrés Enrique Reyes González

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez

<https://orcid.org/0000-0001-7097-7130>

México

Daniela Marioth Díaz Loza

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez

<https://orcid.org/0009-0006-6837-6647>

México

Martha Irene Sánchez Beltrán

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez

<https://orcid.org/0000-0002-5119-578X>

México

Autor para correspondencia:

andres.reyes@vallarta.tecmm.edu.mx

Recibido: 04/07/2025

Aceptado: 07/08/2025

Publicado: 01/09/2025

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Cómo citar: Reyes González, A. E., Díaz Loza D. M., Sánchez Beltrán M. I. (2025). Influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional: Un estudio en medianas empresas de Bahía de Banderas, México. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHES)*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 6 – 16. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17013330>

Resumen

Este artículo analiza la influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional de medianas empresas en Bahía de Banderas, México, con el objetivo de determinar cómo las habilidades emocionales de los empleados afectan la percepción del ambiente laboral, la satisfacción y la productividad organizacional. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional, utilizando cuestionarios estructurados para medir las dimensiones de inteligencia emocional y clima organizacional entre empleados de 51 empresas seleccionadas mediante muestreo por conveniencia. Los hallazgos indican que existe una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, destacando la autorregulación y la empatía como factores determinantes para mejorar la cohesión del equipo, la comunicación, la resolución de conflictos y la satisfacción laboral. Además, se observó que los empleados con mayores niveles de inteligencia emocional contribuyen a un entorno más productivo y armonioso, mientras que las áreas relacionadas con el manejo del estrés y la resolución de conflictos representan oportunidades de mejora. Este estudio subraya la importancia de fomentar programas de desarrollo de inteligencia emocional en las organizaciones para fortalecer el clima laboral y la eficiencia operativa, e identifica la necesidad de futuras investigaciones sobre su relación con el liderazgo, la innovación y la sostenibilidad del desempeño organizacional a largo plazo.

Palabras clave: inteligencia emocional, clima organizacional, medianas empresas, Bahía de Banderas, satisfacción laboral.

Abstract

This article analyzes the influence of emotional intelligence on the organizational climate of medium-sized companies in Bahía de Banderas, Mexico, with the aim of determining how employees' emotional skills affect their perception of the work environment, satisfaction, and organizational productivity. A quantitative approach with a descriptive-correlational design was used, employing structured questionnaires to measure the dimensions of emotional intelligence and organizational climate among employees of 51 companies selected through convenience sampling. The findings indicate that there is a positive and significant relationship between emotional intelligence and organizational climate, highlighting self-regulation and empathy as determining factors for improving team cohesion, communication, conflict resolution, and job satisfaction. In addition, it was observed that employees with higher levels of emotional intelligence contribute to a more productive and harmonious environment, while areas related to stress management and conflict resolution represent opportunities for improvement. This study underscores the importance of promoting emotional intelligence development programs in organizations to strengthen the work climate and operational efficiency and identifies the need for future research on its relationship with leadership, innovation, and the sustainability of long-term organizational performance.

Keywords: emotional intelligence, organizational climate, medium-sized companies, job satisfaction.

Introducción

El clima organizacional constituye un factor determinante para la eficiencia y la satisfacción laboral de los empleados dentro de las organizaciones. Diversos estudios han demostrado que la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de gestionar las propias emociones y las de los demás, ejerce un impacto positivo en la creación de ambientes laborales saludables (Goleman, 1995). En un entorno empresarial cada vez más competitivo, fomentar el desarrollo de habilidades emocionales resulta crucial para fortalecer la productividad y las relaciones interpersonales en las empresas (Robbins, 2009).

Este artículo tiene como propósito analizar la influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional de las medianas empresas de Bahía de Banderas, México. Se parte de la premisa de que la inteligencia emocional de los colaboradores está directamente relacionada con la percepción del ambiente de trabajo, influyendo en factores como la satisfacción, la cohesión y el bienestar laboral. En este sentido, se plantea la hipótesis de que existe una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional de los empleados y el clima organizacional en dichas empresas. Con base en un enfoque cuantitativo, la investigación busca determinar si la inteligencia emocional incide de manera significativa en el clima organizacional, aportando evidencia empírica sobre su relevancia en la gestión empresarial.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional. La población objetivo estuvo conformada por empleados de medianas empresas ubicadas en la región de Bahía de Banderas, México. Se seleccionó una muestra no probabilística de 51 empresas mediante el método de conveniencia.

Instrumentos de recolección de datos

Para medir las variables principales del estudio se diseñó un cuestionario estructurado en dos secciones:

- Inteligencia emocional: se aplicó una escala tipo Likert, adaptada del modelo de Goleman (1995), compuesta por 20 ítems que evalúan dimensiones como la autorregulación, la empatía, la motivación y las habilidades sociales.
- Clima organizacional: se incluyeron 20 ítems relacionados con la percepción del ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo, la cohesión del equipo y la comunicación interna.

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2023. Los cuestionarios fueron distribuidos de manera presencial en las empresas seleccionadas, y posteriormente las respuestas fueron procesadas y analizadas mediante el software estadístico SPSS, con el fin de determinar la relación entre las variables objeto de estudio.

Análisis de datos

Se aplicaron pruebas de correlación de Pearson para identificar la relación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional. Asimismo, se emplearon estadísticas descriptivas con el propósito de obtener un perfil general de las variables analizadas.

Resultados

El presente estudio sobre la influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional de las medianas empresas de Bahía de Banderas arroja hallazgos de gran relevancia, confirmando la hipótesis inicial acerca de la existencia de una relación positiva entre ambas variables. Los cuestionarios aplicados a empleados de 51 empresas muestran que la inteligencia emocional desempeña un papel crucial en la percepción y calidad del clima organizacional (ver Figura 1), destacándose las dimensiones de autorregulación, empatía y motivación como los principales factores que influyen en la construcción de un ambiente laboral saludable y eficiente.

Inteligencia emocional

Los resultados generales de la variable *Inteligencia emocional*, representados en la gráfica de barras, evidencian diferencias significativas entre las distintas dimensiones evaluadas. Las dimensiones relacionadas con la regulación emocional y la autoconciencia presentan un comportamiento moderado, con un promedio de respuestas “Frecuentemente” y “Regularmente” que oscila entre el 14.7% y el 18.6%. No obstante, los puntajes más altos se observaron en la dimensión *Trabajo en equipo y colaboración*, con un 19.1% en la categoría “Frecuentemente”, lo que refleja una fortaleza en la motivación y apertura a la cooperación grupal. En contraste, las dimensiones de *Manejo del estrés* y *Resolución de conflictos* mostraron una tendencia importante hacia las categorías “Algunas veces” (32.3%) y “Casi nunca” (29.4%), lo que indica áreas de

oportunidad en la gestión emocional del estrés y la capacidad para resolver conflictos de manera eficiente.

En la dimensión *Empatía y relaciones interpersonales* se identificó un desempeño equilibrado, con una alta incidencia en “Regularmente” (20.1%) y “Algunas veces” (20.0%). Esto sugiere que, si bien los empleados tienden a establecer vínculos empáticos, aún existen áreas de mejora en la calidad de dichas interacciones. Asimismo, la dimensión *Eficiencia y productividad* presentó una dispersión de respuestas, con porcentajes significativos en “Algunas veces” (26.0%) y “Casi nunca” (31.8%), lo que refleja ciertos desafíos en la consistencia del desempeño laboral.

En la dimensión *Empatía y relaciones interpersonales* se identificó un desempeño equilibrado, con una alta incidencia en “Regularmente” (20.1%) y “Algunas veces” (20.0%). Esto sugiere que, si bien los empleados tienden a establecer vínculos empáticos con sus compañeros, aún existen áreas de mejora en la calidad de dichas interacciones. Asimismo, la dimensión *Eficiencia y productividad* presentó una dispersión de respuestas, con porcentajes significativos en “Algunas veces” (26.0%) y “Casi nunca” (31.8%), lo que refleja ciertos desafíos en la consistencia del desempeño laboral.

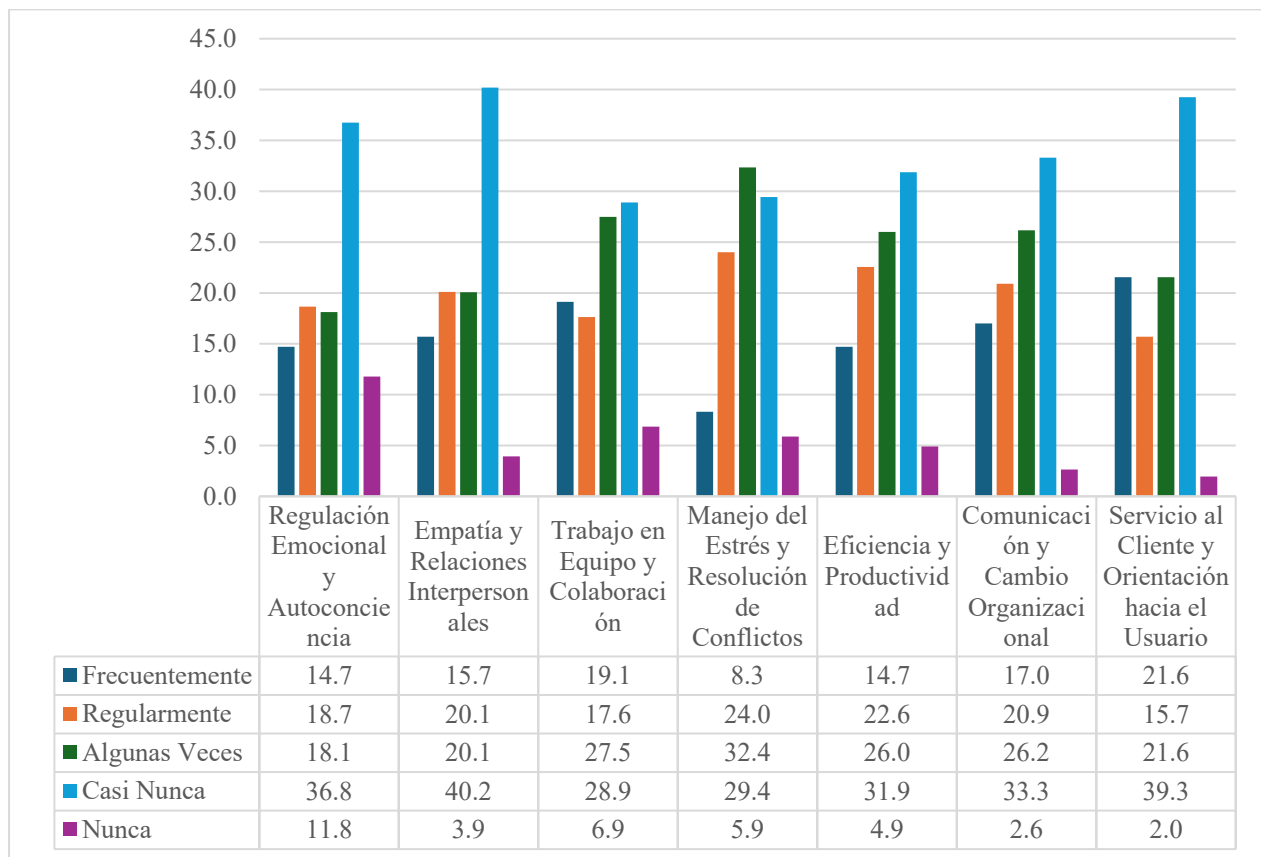


Figura 1. Resultados de la variable “Inteligencia Emocional”
Fuente: Elaboración propia.

Clima organizacional

Los resultados de las dimensiones del *clima organizacional* muestran variaciones significativas en los niveles de alineación percibida por los empleados (ver Figura 2). La dimensión *Justicia y equidad laboral* destacó con el mayor porcentaje de respuestas en la categoría “Muy alineados” (39.2%), lo que sugiere una percepción favorable en cuanto a la equidad en recompensas y la colaboración interdepartamental. En contraste, *Innovación y desarrollo profesional* obtuvo porcentajes más bajos en “Muy alineados” (29.4%) y “Alineados” (35.3%), lo que evidencia áreas por fortalecer en la percepción de oportunidades de crecimiento.

La dimensión *Comunicación y reconocimiento* alcanzó un 38.2% en “Alineados”, reflejando una valoración positiva por parte de la mayoría de los empleados. Sin embargo, se observaron respuestas en “Poco alineados” y “Nada alineados” en todas las dimensiones, particularmente en *Valores y alineación organizacional* y *Bienestar y balance personal*, donde el 20.9% reportó una baja alineación de valores y el 10.8% una percepción limitada de equilibrio entre vida laboral y personal.

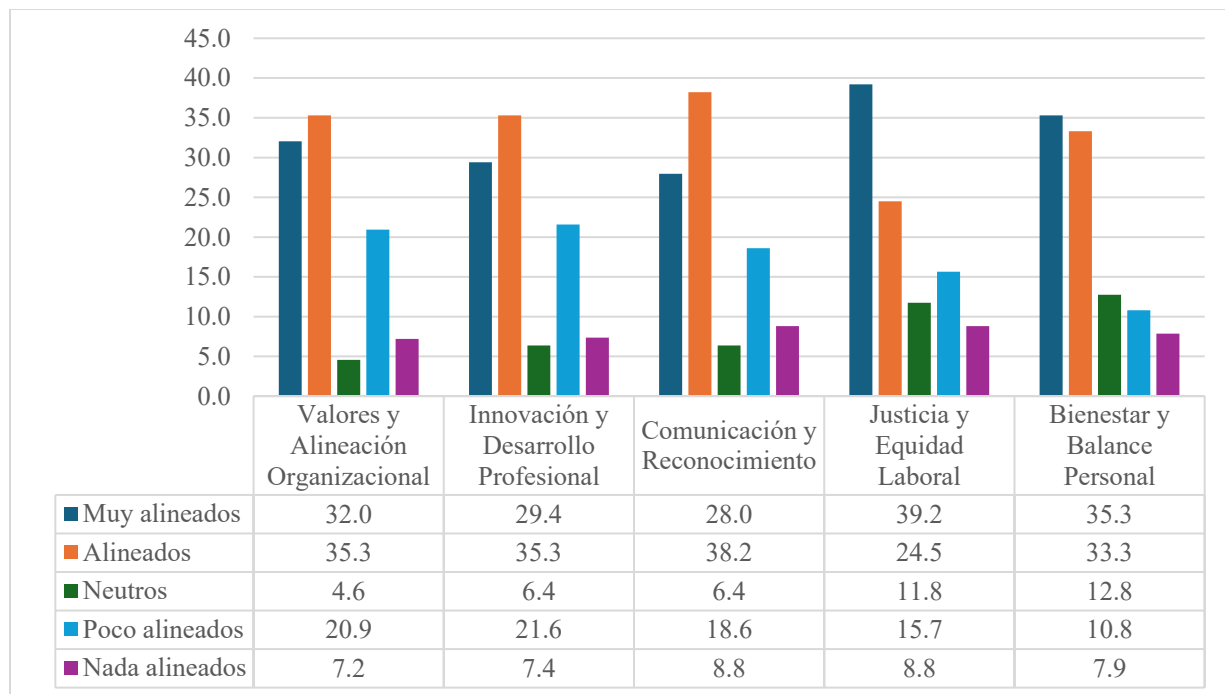


Figura 2. Resultados de la variable “Clima Organizacional”
 Fuente: Elaboración propia.

Correlación entre inteligencia emocional y clima organizacional

El análisis estadístico realizado mediante la prueba de correlación de Pearson mostró una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación general de $r = 0.78$, lo que implica una relación sólida entre ambas variables. Este hallazgo confirma que, a mayor inteligencia emocional en los empleados, mejor es

la percepción del clima organizacional, reflejada en una mayor satisfacción laboral, mejor comunicación entre los equipos y menor frecuencia de conflictos interpersonales.

Las empresas cuyos colaboradores presentaron mayores niveles de inteligencia emocional reportaron climas organizacionales más positivos que aquellas con niveles bajos, en concordancia con investigaciones previas que destacan la influencia de la inteligencia emocional en la confianza, la cohesión y el compromiso organizacional (Goleman, 1995; Chiavenato, 2011). Estos resultados permiten afirmar que la capacidad de los empleados para regular sus emociones, empatizar con sus compañeros y mantenerse motivados tiene un impacto directo y medible en la calidad del entorno de trabajo.

Dimensiones específicas de la inteligencia emocional

Los resultados revelan que las dimensiones de la inteligencia emocional no impactan de manera homogénea en el clima organizacional. La *autorregulación* y la *empatía* se consolidaron como los principales factores predictivos de un entorno laboral positivo.

Los empleados con una alta capacidad de autorregulación —es decir, aquellos que logran controlar sus emociones y comportamientos en situaciones de estrés o conflicto— reportaron mayores niveles de satisfacción laboral y una menor incidencia de conflictos en el lugar de trabajo. El coeficiente de correlación obtenido en esta dimensión fue de $r = 0.79$ ($p < 0.05$), lo que confirma que la autorregulación constituye un factor clave para mantener la calma y la profesionalidad en escenarios de alta presión. Quienes destacan en esta habilidad gestionan con mayor eficacia los desafíos cotidianos, evitando que sus emociones interfieran de forma negativa en su desempeño o en sus relaciones interpersonales.

Por su parte, la empatía, entendida como la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, mostró una alta correlación con la percepción positiva del clima organizacional ($r = 0.75$). Los empleados con mayor nivel de empatía tienden a construir relaciones más sólidas y cooperativas con sus compañeros, lo que favorece la cohesión y la colaboración dentro del equipo. Asimismo, esta habilidad facilita la resolución de conflictos, ya que permite identificar y atender oportunamente las preocupaciones de los colegas antes de que escalen a problemas mayores. De igual forma, la empatía contribuye a generar un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo, en el que los empleados se sienten escuchados, valorados y motivados a participar activamente.

Otras dimensiones, como la *motivación* y las *habilidades sociales*, también presentaron correlaciones positivas, aunque de menor magnitud. La motivación interna de los empleados, medida por su entusiasmo y compromiso hacia sus tareas, presentó un coeficiente de correlación de $r = 0.68$, sugiriendo que los empleados que están más motivados tienden a contribuir a un entorno de trabajo más dinámico y productivo. Las habilidades sociales, que incluyen la capacidad para trabajar en equipo y comunicarse eficazmente, también demostraron ser esenciales para fomentar un clima de colaboración y respeto mutuo, con un coeficiente de $r = 0.65$.

Impacto en la satisfacción laboral

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la influencia directa de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral. Los empleados que demostraron altos niveles de inteligencia emocional —particularmente en las dimensiones de autorregulación y empatía— reportaron

sentirse significativamente más satisfechos con su trabajo en comparación con aquellos que presentaron bajos niveles en estas competencias. La satisfacción laboral se evaluó mediante indicadores como el nivel de conformidad con el ambiente laboral, la percepción de apoyo recibido por parte de los supervisores y la equidad en el trato dentro de la organización.

Los resultados sugieren que los empleados con mayor inteligencia emocional poseen una mayor capacidad para manejar las tensiones y desafíos propios de sus funciones, lo que les permite mantener una actitud positiva, resiliente y productiva. En contraste, quienes muestran niveles más bajos de inteligencia emocional tienden a experimentar mayores grados de frustración y descontento, afectando no solo su satisfacción individual, sino también su desempeño laboral y la calidad de sus relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Reducción de conflictos y mejora en la cohesión grupal

El estudio revela que las organizaciones con empleados que presentan altos niveles de inteligencia emocional experimentan una menor incidencia de conflictos interpersonales. Aquellos trabajadores capaces de gestionar sus emociones de manera eficaz y de mostrar empatía hacia los demás se encuentran mejor preparados para resolver desacuerdos de forma constructiva, evitando que estos impacten negativamente en el clima laboral. En este tipo de entornos se observa no solo una reducción en la frecuencia de conflictos abiertos, sino también una mayor disposición a colaborar y trabajar en conjunto.

Asimismo, la cohesión grupal se mostró significativamente más sólida en las empresas con empleados emocionalmente inteligentes. La habilidad para comunicarse de manera efectiva y coordinar esfuerzos en equipo no solo disminuyó los conflictos, sino que también generó un ambiente caracterizado por el apoyo mutuo y la cooperación. Los empleados en estos contextos manifestaron sentirse parte de un grupo más integrado, lo que a su vez se tradujo en un incremento de la productividad y la eficiencia organizacional.

Impacto en la productividad

Finalmente, los resultados del estudio destacan el efecto positivo de la inteligencia emocional en la productividad organizacional. Las empresas con un clima laboral favorable —caracterizado por altos niveles de satisfacción, cohesión grupal y baja incidencia de conflictos— mostraron un mayor desempeño en términos de cumplimiento de metas y eficiencia operativa. Los empleados con elevada inteligencia emocional demostraron ser más eficaces en la gestión de sus tareas, manteniendo concentración y rendimiento incluso bajo situaciones de alta presión.

En particular, la capacidad de autorregular sus emociones permitió a estos trabajadores manejar de manera más efectiva el estrés y las demandas laborales, traduciéndose en una mayor productividad y en una mejora de la calidad del trabajo. De este modo, las organizaciones que promueven el desarrollo de la inteligencia emocional no solo fortalecen el clima organizacional, sino que también logran mejoras concretas en su rendimiento operativo y en la retención de talento, ya que los empleados se sienten más comprometidos y satisfechos con su entorno laboral.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación corroboran la hipótesis planteada sobre la existencia de una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional en las medianas empresas de Bahía de Banderas, México. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que destacan el papel fundamental de la inteligencia emocional en la mejora de las relaciones laborales, la satisfacción en el trabajo y la productividad organizacional (Goleman, 1995; Chiavenato, 2011).

Investigaciones recientes también respaldan la relevancia de la inteligencia emocional en contextos organizacionales. Por ejemplo, Miao, Humphrey y Qian (2017) realizaron un metaanálisis que evidenció una correlación significativa entre la inteligencia emocional y actitudes laborales positivas, como la satisfacción y el compromiso organizacional.

Relación entre inteligencia emocional y clima organizacional

El análisis de los datos mostró una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional, destacando especialmente las dimensiones de autorregulación y empatía. Esto coincide con la literatura existente, que señala que la capacidad de gestionar las propias emociones y comprender las de los demás es esencial para promover entornos de trabajo colaborativos y reducir conflictos (Fernández-Berrocal, Extremera, & Ramos, 2022).

La autorregulación, entendida como la capacidad de controlar y manejar las propias emociones, se reveló como uno de los factores más influyentes en la percepción del clima organizacional. Los empleados con alta autorregulación son capaces de manejar el estrés y adaptarse a situaciones cambiantes, contribuyendo a un ambiente laboral estable y positivo (Brotheridge & Lee, 2008). Por su parte, la empatía facilita la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, promoviendo relaciones interpersonales sólidas y un mayor sentido de cohesión en el equipo (Macht, Dettmers, & Gerstenberg, 2019; Kerr, 2006).

Rol de la inteligencia emocional en la satisfacción y productividad laboral

Un hallazgo relevante de este estudio fue la relación positiva entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral. Los empleados con altos niveles de inteligencia emocional, especialmente en las dimensiones de autorregulación y empatía, reportaron mayor satisfacción con su trabajo y entorno. Este resultado coincide con investigaciones que señalan que la inteligencia emocional mejora el bienestar de los empleados, incrementando su compromiso y satisfacción laboral (Extremera, 2019).

La satisfacción laboral es un factor crítico para el éxito organizacional, ya que empleados más satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y leales a la empresa (Robbins, 2009). La inteligencia emocional actúa como mediador, fortaleciendo la capacidad de los empleados para enfrentar retos emocionales y optimizar su desempeño (O'Boyle, 2011). Además, se observó que la inteligencia emocional impacta positivamente en la productividad: los empleados con mayor capacidad para gestionar sus emociones y comprender a los demás mostraron mejor desempeño en sus tareas diarias, destacando la importancia de desarrollar competencias emocionales para fomentar adaptabilidad, resolución creativa de problemas y actitud positiva ante desafíos (Valdez, González, & López, 2023; Côté, 2014).

Impacto en la resolución de conflictos y cohesión grupal

El estudio también evidenció que la inteligencia emocional contribuye a la reducción de conflictos y al fortalecimiento de la cohesión grupal. La capacidad de autorregulación y empatía permite gestionar conflictos de manera eficiente, evitando que se conviertan en problemas mayores que afecten el desempeño organizacional (De Jong, Dirks, & Gillespie, 2016). En entornos donde predominan empleados con altos niveles de inteligencia emocional, los conflictos se resuelven constructivamente, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y con comunicación abierta (Jordan & Troth, 2021).

Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas importantes para la gestión empresarial. Se recomienda a las organizaciones implementar programas de formación en inteligencia emocional como parte de sus estrategias de desarrollo organizacional. La capacitación en habilidades emocionales no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral armonioso, reduce la rotación de personal y aumenta la productividad (Goleman & Cherniss, 2001).

Implicaciones prácticas y futuras investigaciones

Futuras investigaciones podrían explorar la relación entre la inteligencia emocional y otras variables organizacionales, como el liderazgo efectivo, la innovación y el desempeño financiero. Asimismo, sería valioso evaluar el impacto a largo plazo de los programas de entrenamiento en inteligencia emocional en diversos contextos organizacionales y culturales.

Conclusiones

El presente estudio analizó la influencia de la inteligencia emocional (IE) en el clima organizacional de medianas empresas en Bahía de Banderas, México. Los resultados confirmaron la existencia de una relación positiva y significativa entre la IE y el clima organizacional, evidenciando que a mayor nivel de IE entre los empleados, mejor es la percepción del ambiente laboral.

El análisis destacó el papel crucial de la autorregulación y la empatía, dos dimensiones clave de la IE, en la conformación de un clima organizacional positivo. Los empleados con alta autorregulación mostraron mayor satisfacción laboral y menor incidencia de conflictos interpersonales. De manera similar, la empatía se correlacionó positivamente con la satisfacción y la cohesión del equipo, lo que sugiere que la capacidad de gestionar las propias emociones y comprender las de los demás es fundamental para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo.

En términos de satisfacción laboral, el estudio confirmó que los empleados con niveles elevados de IE, particularmente en autorregulación y empatía, reportaron mayor satisfacción con su trabajo. Esta satisfacción se asoció con una menor frecuencia de conflictos y una mayor cohesión grupal, factores que repercutieron positivamente en la productividad de los equipos.

En conclusión, la IE, especialmente a través de la autorregulación y la empatía, influye significativamente en el clima organizacional, la satisfacción laboral y la productividad en las medianas empresas estudiadas. Estos hallazgos respaldan la importancia de implementar

programas de desarrollo de IE para mejorar tanto el ambiente laboral como los resultados organizacionales. Futuros estudios podrían profundizar en la relación de la IE con otras variables organizacionales, como el liderazgo y la innovación, así como evaluar el impacto a largo plazo de programas de entrenamiento en IE.

Contribución de autores

AERG-Conceptualización, escritura, revisión y edición del manuscrito y supervisión. DMD-Metodología, investigación, análisis de información y preparación del manuscrito. MISB-Validación, supervisión, revisión y edición del manuscrito y administradora del proyecto.

Fuentes de financiación

Esta investigación no recibió fondos para la investigación.

Referencias

- Brotheridge, C., & Lee, R. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108–117.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459–488.
- De Jong, B., Dirks, K., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
- Extremera, N. (2019). Un amigo es un tesoro: inteligencia emocional, apoyo social organizacional y engagement docente. *Praxis & Saber*, 10(24), 69–92.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2022). Inteligencia emocional y su relación con el bienestar y la salud mental: una revisión empírica. *Psicothema*, 34(2), 145–151.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Nueva York, Estados Unidos: Bantam Books.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jordan, P., & Troth, A. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *En Emotion and performance*, 17(2), 195–218.
- Kerr, R. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279.

- Miao, R., Humphrey, R., & Qian, S. (2017). A meta - analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202.
- Macht, M., Dettmers, J., & Gerstenberg, K. (2019). La empatía en las organizaciones y su impacto en la cohesión grupal. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 234–246.
- O'Boyle, E. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta - analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional (13^a ed.)*. México: Pearson Educación.
- Valdez, C., González, R., & López, A. (2023). La influencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional. *Revista de Psicología Empresarial*, 19(1), 4–10.

Caracterización del nivel de conocimiento de Educación Inclusiva en el profesorado del TecNM Campus Ciudad Acuña

Characterization of the level of knowledge of Inclusive Education in the teachers of the TecNM Campus Ciudad Acuña

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17013952>

José Yahvéh Contreras de los Reyes
Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Acuña

<https://orcid.org/0009-0007-4313-7049>
México

Alicia Zorayda de la Garza Olivos
Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Acuña

<https://orcid.org/0009-0000-7074-402X>
México

Autor para correspondencia:


jcontreras@cdacuna.tecnm.mx

Recibido: 08/07/2025

Aceptado: 09/08/2025

Publicado: 01/09/2025

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia  CC BY-NC-ND <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Resumen

Este artículo analiza la educación inclusiva en docentes de nivel superior, con el objetivo de identificar el grado de conocimiento y preparación que poseen para atender a estudiantes con discapacidad o con altas capacidades. Se empleó un enfoque descriptivo con análisis de revisión bibliográfica y cuestionarios aplicados a docentes, considerando criterios de autopercepción del conocimiento y la experiencia previa en capacitaciones relacionadas. Los principales hallazgos indican que la mayoría de los docentes no ha recibido formación formal en educación inclusiva, lo que limita su capacidad para implementar prácticas adecuadas de enseñanza y evaluación. Aquellos que sí han participado en cursos, talleres o diplomados obtuvieron mejores resultados en su autoevaluación, aunque persiste un desconocimiento considerable respecto al uso de herramientas tiflotécnicas y recursos de apoyo especializados. Además, se evidenció la falta de información oportuna al inicio de los ciclos escolares sobre la presencia de estudiantes con necesidades educativas especiales, lo que dificulta una adecuada planeación curricular. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer la formación docente y la difusión de programas de capacitación continua. Las conclusiones enfatizan que una preparación integral y sostenida es clave para garantizar una educación equitativa, inclusiva y de calidad.

Palabras clave: educación inclusiva, buenas prácticas, factores, tiflotecnología.

Cómo citar: Contreras de los Reyes, J. Y. y de la Garza Olivos, A. Z. (2025). Caracterización del nivel de conocimiento de Educación Inclusiva en el profesorado del TecNM Campus Ciudad Acuña. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHES)*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 17 – 26. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17013952>

Abstract

This article analyzes inclusive education in higher-level teachers, with the aim of identifying the degree of knowledge and preparation they must serve students with disabilities or with high abilities. A descriptive approach was used with analysis of bibliographic reviews and questionnaires applied to teachers, considering criteria of self-perception of knowledge and previous experience in related training. Key findings indicate that most teachers have not received formal training in inclusive education, limiting their ability to implement appropriate teaching and assessment practices. Those who have participated in courses, workshops or diploma courses obtained better results in their self-evaluation, although there is still a considerable lack of knowledge regarding the use of typhlotechnical tools and specialized support resources. In addition, the lack of timely information at the beginning of the school years on the presence of students with special educational needs was evidenced, which hinders adequate curricular planning. These results underscore the importance of strengthening teacher education and the dissemination of continuous training programs. The conclusions emphasize that comprehensive and sustained preparation is key to ensuring equitable, inclusive and quality education.

Keywords: inclusive education, good practices, factors, typhlotechnology.

Introducción

En México, la educación inclusiva inició un proceso significativo de integración educativa en 1993, a través de cambios legales establecidos en acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el gremio sindical magisterial. Entre 1995 y 1996, un estudio dirigido por García et al. (2023) evidenció que los avances en dicho proceso eran limitados. Por tal motivo, la entonces Subsecretaría de Educación Básica y Normal, con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional, implementó el Proyecto Nacional de Integración Educativa (PNIE). Gracias a los resultados obtenidos en el PNIE, al cual se incorporaron voluntariamente 22 estados en pocos años, en 2002 la SEP creó el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa (PNFEEIE) (SEP, 2002). Este programa tuvo como función establecer lineamientos técnicos, promover la evaluación de resultados y fortalecer la coordinación entre equipos estatales, impulsando así la integración educativa en todo el país.

En 2013, la SEP puso en marcha el Programa Nacional para la Inclusión y la Equidad Educativa (PNIEE), destinado a atender a poblaciones diversas, como migrantes, niños indígenas, personas con discapacidad o con altas capacidades, entre otros (SEP, 2013). La creación del PNIEE llevó a la desaparición del PNFEEIE, lo que representó un retroceso para el proceso de inclusión, reflejado en la invisibilización del tema y la reducción significativa del presupuesto destinado a estos programas.

Actualmente, tanto docentes de programas regulares como personal de educación especial esperan que la SEP implemente políticas públicas efectivas que promuevan la educación inclusiva. Se reconoce que el modelo de integración educativa vigente no ha logrado los resultados esperados y requiere modificaciones en sus objetivos y en la prestación de servicios por parte de las escuelas integradoras, que cuentan con el apoyo de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación

Regular (USAER) y los Centros de Atención Múltiple (CAM) (García et al., 2016). Sin embargo, los pilotos recientes presentados por la SEP han divergido de lo esperado.

México también cuenta con escuelas especiales (CAM), destinadas a estudiantes con discapacidades severas. A diferencia de las escuelas integradoras, estas reciben alumnos con cualquier tipo de discapacidad, quienes deberían cursar el currículo regular. Evaluaciones realizadas a estos centros indican que, en muchos casos, funcionan más como guarderías que como instituciones educativas (Cedillo et al., 2009).

La inclusión educativa no se limita a estudiantes con discapacidades físicas o sensoriales, sino que también abarca discapacidades psicológicas y sociales, enfermedades congénitas como Asperger o autismo, grupos originarios que hablan alguna lengua materna y alumnos con altas capacidades. Estos grupos son especialmente vulnerables a la exclusión desde su ingreso a las instituciones de nivel superior, debido a la falta de conocimiento, creencias o prejuicios.

Si bien algunas instituciones de nivel superior aceptan estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), persiste la práctica de rechazar aspirantes con discapacidad, bajo la creencia de que deben asistir a los CAM (Centros de Atención Múltiple). Además, existe resistencia por parte de gran parte del profesorado, quien argumenta no estar capacitado para atender a estudiantes con NEE.

El presente proyecto de investigación analiza la caracterización del perfil docente del TecNM campus Ciudad Acuña, evaluando su nivel de conocimiento y capacitación en educación inclusiva. Se revisarán antecedentes y problemáticas nacionales relacionadas con la exclusión educativa de personas con NEE en educación superior. Asimismo, se identificarán las principales barreras que enfrentan los docentes y los temas específicos que requieren fortalecimiento para mejorar la enseñanza-aprendizaje y la evaluación inclusiva.

El alcance de esta investigación se centra en la problemática que enfrentan los docentes, inicialmente asociada a la variable “falta de capacitación”, para determinar si esta influye directamente o si existen otros factores relevantes. La justificación incluye la posibilidad de guiar a directivos en la implementación de acciones preventivas y correctivas, cumplir con la normativa de inclusión educativa vigente, evitar sanciones administrativas de la SEP y contribuir al fortalecimiento del entorno social-educativo.

Finalmente, se establecen los objetivos de la investigación: general: determinar el nivel de conocimiento en educación inclusiva del profesorado del TecNM campus Ciudad Acuña; específicos: 1) identificar las barreras que limitan la educación inclusiva en el profesorado; 2) describir las estrategias o prácticas inclusivas que los docentes consideran conocer; y 3) evaluar el impacto de las herramientas tiflotécnicas en la educación inclusiva de nivel superior.

Materiales y Métodos

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, pues busca obtener información de primera mano de los docentes del TecNM Campus Ciudad Acuña respecto a sus conocimientos sobre educación inclusiva. Según su alcance, se trata de un estudio correlacional y descriptivo:

correlacional porque pretende identificar la relación entre dos variables de acuerdo con las hipótesis planteadas, y descriptivo porque analiza el perfil del profesorado, sus características y particularidades.

De acuerdo con su fuente, es una investigación de campo, realizada en el mismo entorno donde se desarrolla la enseñanza, mediante la aplicación de una encuesta que permitió recopilar evidencia sobre las problemáticas detectadas y proponer alternativas de mejora.

Hipótesis de la investigación

El diseño de las hipótesis se relaciona directamente con el título y los objetivos generales y específicos planteados en la introducción. Las hipótesis formuladas son:

- Hi: La falta de capacitación docente en el tema de educación inclusiva provoca la exclusión educativa en el TecNM Campus Ciudad Acuña.
- Ho: La falta de capacitación docente en el tema de educación inclusiva no provoca la exclusión educativa en el TecNM Campus Ciudad Acuña.
- Ha: La falta de capacitación docente en el tema de educación inclusiva beneficia la exclusión educativa en el TecNM Campus Ciudad Acuña.

Estas hipótesis serán analizadas con base en los resultados, y en el apartado de conclusiones se determinará si se aceptan o se rechazan.

Identificación de variables

A partir de los objetivos y las hipótesis de investigación, se definieron las siguientes variables: variable independiente: capacitación docente y variable dependiente: exclusión educativa.

Además, se consideraron otros factores derivados de los objetivos específicos, que se analizarán de manera independiente: conocimientos en educación inclusiva, tipos de discapacidad, tiflotecnología y buenas prácticas. Estos elementos permitirán evaluar de forma integral el nivel de conocimiento del profesorado del TecNM Campus Ciudad Acuña.

Determinación de la muestra y población

La población objeto de estudio corresponde a los 105 docentes que integran la plantilla actual del TecNM Campus Ciudad Acuña (según el registro de Recursos Humanos).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas de Aguilar-Barojas (2005):

$$n = \frac{N pq Z^2}{(N - 1)d^2 + Z^2 pq}$$

donde:

- $N = 105$ (población total)
- $p = 0.50$ (proporción de éxito)

- $q = 0.50$ (proporción de fracaso)
- $d = 0.03$ (error máximo permisible)
- $Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95%)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(105) * (0.5) * (0.5) * (1.96)^2}{(105 - 1) * (0.03)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 95.67$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra quedó definido en 96 docentes.

Diseño del instrumento de recolección

El instrumento de recolección consistió en un cuestionario estructurado con preguntas de tipo Likert, diseñado en Microsoft Forms. Esta herramienta permite recolectar, organizar y graficar datos.

El cuestionario estuvo conformado por 9 reactivos: 2 preguntas generales, 2 preguntas dicotómicas (sí/no) y 5 preguntas de conocimiento sobre educación inclusiva, valoradas con una escala de Likert de 5 ítems. De acuerdo con Maldonado (2012), el rango óptimo en la Escala Likert es de 5 ítems, lo que coincide con Castañé (1999), quien recomienda incluir opciones que vayan de lo favorable a lo desfavorable, con un punto medio neutral. En este caso, la escala utilizada fue: 1 = Nada – 2 = Muy poco – 3 = Poco – 4 = Bastante – 5 = Mucho.

Las preguntas clave de la escala Likert fueron:

- P1) Evalúe qué tanto conoce sobre educación inclusiva.
- P2) Pondere el nivel de conocimiento que posee acerca de las buenas prácticas docentes para atender a estudiantes con discapacidad o de pueblos originarios.
- P3) ¿Qué tanto conoce sobre los tipos de discapacidad o motivos de exclusión educativa?
- P4) Califique su nivel de conocimiento sobre tiflotecnología.
- P5) ¿Conoce cuáles son los principales tipos de discapacidad contemplados en la inclusión educativa?

Las preguntas dicotómicas fueron:

- ¿Ha recibido capacitación (curso, taller o diplomado) en educación inclusiva en el nivel superior?
- ¿Se le ha informado al inicio del ciclo escolar que tendrá estudiantes con alguna discapacidad, pertenecientes a una etnia o con altas capacidades?

Procesamiento de la información

Los datos obtenidos a través de Microsoft Forms se exportaron a Microsoft Excel, donde se aplicaron pruebas estadísticas, en particular un análisis de varianza (ANOVA) de un factor.

Según Orlando (2006), Excel no solo funciona como gestor de hojas de cálculo, sino que también ofrece herramientas de análisis de datos, disponibles mediante complementos instalables en la pestaña “Datos”.

Las cinco preguntas de la escala Likert fueron tratadas como factores para analizar la variación entre las respuestas. Asimismo, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos de los 96 docentes encuestados. Se obtuvo un alfa de 0.950 (estandarizado = 0.951), valores considerados excelentes según los criterios de George y Mallery (2003):

- $\alpha > 0.9$ = excelente
- $\alpha > 0.8$ = bueno
- $\alpha > 0.7$ = aceptable
- $\alpha > 0.6$ = cuestionable
- $\alpha > 0.5$ = pobre

Los ítems no resultaron redundantes, pues ninguno superó una correlación de 0.95. Finalmente, los resultados más relevantes se representaron gráficamente para su análisis e interpretación en este estudio.

Resultados

Una vez calculados y analizados los datos con el software estadístico, se obtuvieron diversos resultados que se presentan a continuación.

Docentes capacitados en educación inclusiva

En primer lugar, se indagó si los docentes han recibido alguna capacitación relacionada con la educación inclusiva. Se observó que únicamente el 23% de los encuestados ha recibido un diplomado o alguna capacitación en educación inclusiva. En contraste, el 77% restante no cuenta con formación en el tema, lo que refleja un amplio desconocimiento derivado de la falta de programas de actualización docente en este ámbito.

Análisis de varianza (ANOVA) y promedio

Posteriormente, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para cada una de las preguntas relacionadas con la educación inclusiva, con el fin de identificar el nivel de conocimiento de los docentes sobre este tema. Los resultados se presentan en la Figura 1.

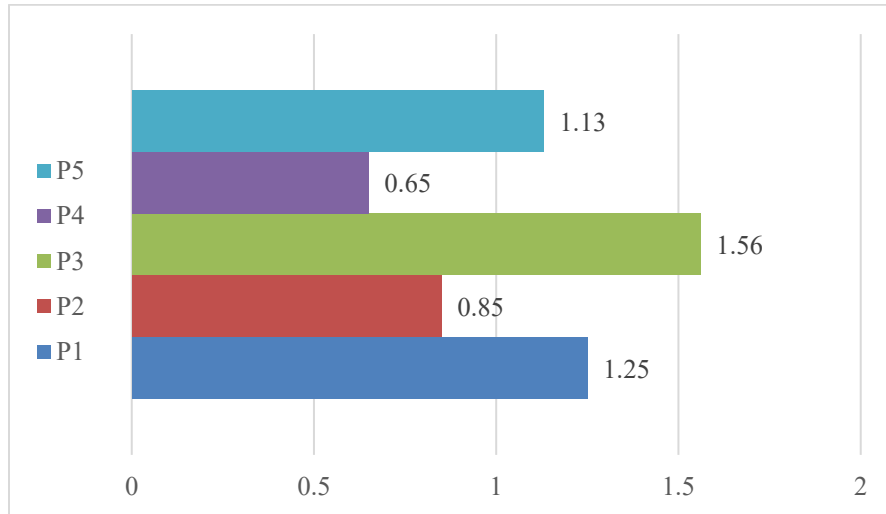


Figura 1. Análisis de varianza por cada pregunta
Fuente: Elaboración propia

De manera complementaria, se calculó el promedio de las respuestas obtenidas en cada pregunta de la escala Likert (1 a 5), lo cual permitió obtener una visión general del nivel de conocimiento docente. Estos resultados se muestran en la Figura 2.

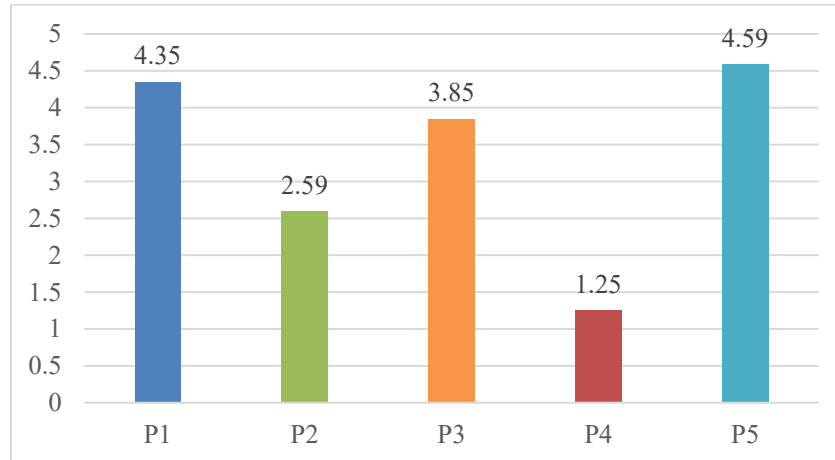


Figura 2. Análisis de promedios por cada pregunta
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se analizó si los docentes reciben información al inicio del ciclo escolar respecto a la incorporación de estudiantes con discapacidad. Los resultados muestran que la mayoría de los docentes (91%) indicó no recibir información oportuna al inicio de clases, mientras que únicamente el 9 % señaló que sí la recibe.

Discusión

El primer aspecto a destacar es que las preguntas P1 y P5 obtuvieron las calificaciones más altas, lo que indica que, según la autoevaluación del profesorado, son las áreas en las que poseen mayor conocimiento en relación con la educación inclusiva. Esto refleja una percepción positiva de sus competencias generales sobre el tema.

En contraste, la P4, que indagaba sobre el conocimiento de herramientas tiflotécnicas para apoyar a personas con discapacidad visual, evidenció un marcado desconocimiento entre los docentes. Incluso en los casos en que se reportó haber recibido capacitación, el dominio de este tema resultó insuficiente, lo que sugiere que dichas capacitaciones no abordaron con la profundidad necesaria este componente técnico.

Finalmente, es importante señalar que los resultados pueden variar dependiendo del momento en que se realice el estudio o de la institución educativa en la que se lleve a cabo. No obstante, la aplicación de la metodología utilizada permite caracterizar el perfil docente en términos de la percepción que tienen sobre su nivel de conocimiento en educación inclusiva. Cabe subrayar que los hallazgos se limitan a la autopercepción consciente y responsable de los participantes, sin constituir una evaluación objetiva de conocimientos. Por ello, este estudio puede complementarse en futuras investigaciones o integrarse con otros trabajos existentes, de acuerdo con el enfoque y la perspectiva de análisis que se desee desarrollar.

Conclusiones

El presente estudio demuestra que no todos los docentes cuentan con los conocimientos necesarios para atender adecuadamente a estudiantes con discapacidad, hablantes de lenguas indígenas por pertenecer a pueblos originarios, o con altas capacidades (superdotados). Esto se debe, en gran medida, a que no han cursado el diplomado en educación inclusiva ofertado por el TecNM, lo que representa una amplia área de oportunidad en la difusión y extensión de este tipo de programas, no solo al profesorado, sino también al personal administrativo y de apoyo.

Asimismo, se concluye que haber cursado un taller, curso o diplomado en educación inclusiva no garantiza al 100% que el docente esté completamente preparado para atender a estos estudiantes. Sin embargo, quienes han recibido algún tipo de capacitación obtuvieron mejores resultados en la evaluación de conocimientos sobre el tema. Un hallazgo relevante fue el bajo dominio en el uso de herramientas tiflotécnicas y en la aplicación de buenas prácticas docentes, lo que evidencia la necesidad de incluir con mayor énfasis estos aspectos en las capacitaciones futuras para brindar una educación de calidad a los alumnos con necesidades educativas especiales.

El estudio también sugiere la conveniencia de implementar procesos de retroalimentación semestrales entre docentes y cuerpos de tutores, dado que no en todos los periodos académicos se atienden estudiantes con necesidades educativas especiales, lo que puede llevar al olvido de lo aprendido. Asimismo, se considera pertinente desarrollar un sistema informático que notifique oportunamente a los docentes, al inicio del ciclo escolar, sobre la presencia de alumnos con discapacidad, pertenencia étnica o altas capacidades. Dicho sistema debería incluir orientaciones

sobre buenas prácticas, sugerencias de evaluación y recomendaciones sobre herramientas tiflotécnicas y de apoyo que hayan resultado eficaces.

Finalmente, en relación con la hipótesis planteada, se concluye que la falta de capacitación docente influye directamente en la exclusión educativa. Un profesorado informado, capacitado y sensibilizado es capaz de aplicar prácticas inclusivas en la enseñanza y la evaluación, apoyarse en recursos tiflotécnicos e informáticos, y realizar ajustes razonables en su planificación curricular desde el inicio del curso, garantizando así una educación más equitativa y de calidad para los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Contribución de autores

JCR: Conceptualización, investigación, escritura, revisión, edición del manuscrito, metodología, análisis de información y supervisión.

AZGO: Revisión y edición del manuscrito.

Agradecimientos

Se agradece al Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Acuña, por el apoyo colaborativo.

Fuentes de financiación

Esta investigación no recibió fondos para la investigación.

Referencias

- Aguilar-Barojas S. (2005) Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*; 11(1-2):333-338. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Castañé MC. (1999) Cambio de actitudes en contextos interculturales en Barcelona: actividades lúdicas y modificación de prejuicios. *Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 1;3(3):44.
- Cedillo IG, Contreras SR, Negrete KM, Isabel C. (2009) LA REFORMA FALLIDA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÚLTIPLE EN MÉXICO. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*. Jan 1;
- García I, Escalante I, Escandón MC, Fernández LF, Mustri A, Toulet I (2003) *Proyecto de investigación integración educativa. Perspectiva internacional y nacional. Informe final de investigación (Ciclos escolares 1995–1996)*”. En Integración educativa. 1996-2002. Informe final. México.

- García I, Romero S. (2016) *Avances de la integración educativa/educación inclusiva y la formación docente para la inclusión en México*. CEMEJUSUASLP.
- George D, Mallery P. (2003) *SPSS for windows step by step : A simple guide and reference. 4th ed.* Needham Heights, Ma: Pearson Higher Education.
- Maldonado Luna SM. (2012) Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 21;2(4).
- Orlando L. (2006) Microsoft Excel: una herramienta para la investigación. *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 1;4(3):68–71.
- SEP. (2002) *Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa 2001-2006*. México.
- SEP. (2013) *Diario Oficial de la Federación. Acuerdo número 711 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa*.

Análisis y propuesta para mejorar el clima laboral en el personal docente y administrativo en el TecNM Campus Minatitlán

Analysis and proposal to improve the work environment in the teaching and administrative staff at the TecNM Campus Minatitlan

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014009>

Elba Lara Cruz

Instituto Tecnológico de Minatitlán

<https://orcid.org/0009-0008-0665-7376>

México

Adriana Pérez Castillo

Instituto Tecnológico de Villahermosa

<https://orcid.org/0009-0000-7524-8746>

México

Loyda Sánchez Marín

Instituto Tecnológico de Villahermosa

<https://orcid.org/0009-0007-2215-8940>

México

Luis Humberto Morales Hernández

Instituto Tecnológico de Minatitlán

<https://orcid.org/0009-0009-9435-9615>

México

Autor para correspondencia:

elba.lc@minatitlan.tecnm.mx

Recibido: 12/07/2025

Aceptado: 11/08/2025

Publicado: 01/09/2025

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Cómo citar: Lara Cruz, E., Pérez Castillo, A., Sánchez María, L. y Morales Hernández L. H. (2025). Análisis y propuesta para mejorar el clima laboral en el personal docente y administrativo en el TecNM Campus Minatitlán. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 27 – 37. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014009>

Resumen

El presente artículo analiza la percepción del clima y ambiente laboral en el Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Minatitlán, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la satisfacción y motivación del personal docente y administrativo. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y no experimental, utilizando como instrumento una encuesta aplicada a 74 docentes y personal administrativo durante el periodo de análisis. Los principales hallazgos indican que la percepción del clima laboral está estrechamente vinculada con las oportunidades de promoción y las condiciones salariales, elementos que actúan como incentivos para la participación en trabajos colegiados y actividades de vinculación externa. Se observó que los profesores de tiempo completo muestran mayor satisfacción con sus ingresos y estabilidad laboral, en contraste con el personal de apoyo que enfrenta limitaciones en recursos materiales y tecnológicos. Asimismo, se evidenció que los instrumentos de medición utilizados resultan insuficientes, pues no consideran aspectos clave como la transparencia, la equidad y el liderazgo. Las conclusiones enfatizan la necesidad de replantear las políticas institucionales en materia de promoción y asignación de recursos, a fin de fortalecer la motivación del personal, mejorar la calidad educativa y consolidar el posicionamiento institucional.

Palabras clave: clima laboral, crecimiento laboral, política de reclutamiento interno.

Abstract

This article analyzes the perception of the work climate and environment at the National Technological Institute of Mexico, Minatitlan Campus, with the aim of identifying the factors that influence the satisfaction and motivation of teaching and administrative staff. A quantitative, descriptive and non-experimental approach was adopted, using as an instrument a survey applied to 74 teachers and administrative staff during the period of analysis. The main findings indicate that the perception of the work environment is closely linked to promotion opportunities and salary conditions, elements that act as incentives for participation in collegiate work and external linkage activities. It was observed that full-time professors show greater satisfaction with their income and job stability, in contrast to support staff who face limitations in material and technological resources. Likewise, it was evident that the measurement instruments used are insufficient, as they do not consider key aspects such as transparency, equity and leadership. The conclusions emphasize the need to rethink institutional policies in terms of promotion and allocation of resources, in order to strengthen staff motivation, improve educational quality and consolidate institutional positioning.

Keywords: work environment, job growth, internal recruitment policy.

Introducción

La base fundamental de toda institución educativa es su recurso humano. Este constituye el activo más importante, ya que asegura la permanencia y trascendencia del servicio educativo de nivel superior. Por ello, resulta esencial establecer procesos adecuados de selección y promoción del personal docente y administrativo, así como conocer su nivel de satisfacción respecto a condiciones laborales, remuneración, ascensos y desarrollo profesional.

Cortés y Leal (2019) consideran que “el clima laboral, entendido como el estado de ánimo de la empresa, se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de esta. El comportamiento y la forma de relacionarse un individuo al interior de la organización pueden afectar su desarrollo, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva, el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y, como tal, debe valorarse e invertirse esfuerzos en maximizarlo”.

De manera complementaria, Purwadi et al. (2020) afirman que “la labor del líder es mantener un buen clima laboral a través de mejorar el rendimiento de sus empleados y otorgarles beneficios económicos como estímulos a su productividad”. Este planteamiento se relaciona con la función que desempeñan los sindicatos en la institución, cuya misión es velar por los intereses de la base trabajadora y garantizar el derecho de sus agremiados a obtener promociones laborales justas y equitativas.

En este mismo sentido, Ponce Pincay et al. (2023) señalan que “la motivación laboral es un factor clave en el clima organizacional; su inexistencia provoca, entre otras consecuencias, la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, lo que puede llevar a los empleados a

sentirse estancados”. Esto impacta de manera negativa en el clima laboral de la institución educativa.

Hesse Zepeda et al. (2012) destacan que “la medición del clima organizacional en las instituciones de educación superior es un tema de gran relevancia hoy en día, ya que las organizaciones buscan lograr un mejoramiento continuo de su ambiente laboral, sin perder de vista el recurso humano. Además, es un factor determinante en la eficacia administrativa, considerando que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización en la que trabaja”.

En el ámbito educativo, el clima organizacional también ha sido objeto de múltiples estudios. Rivera Moreno y Cegarra (2016, citados por Lisbeth S. et al., 2023), sostienen que “un clima escolar positivo está asociado con un mejor desempeño académico de los estudiantes y con una mayor satisfacción laboral de los docentes”. En concordancia, Cantú et al. (2023) afirman que “un adecuado ambiente en las instituciones puede derivar en una mayor vinculación de los empleados y un mayor esfuerzo; es decir, mantener al recurso humano identificado e involucrado con el rol de su dependencia, lo que les permite desarrollar una actitud favorable hacia sus puestos y alcanzar una conexión emocional positiva”.

Brunet (2011, citado por Escudero et al., 2019), considera que “en teoría, el clima laboral es un espejo que refleja las distintas creencias, actitudes y valores de los empleados dentro de una organización y, debido a su naturaleza, estos se convierten en factores influyentes del propio clima. Su importancia radica en que, al diagnosticarlo, se genera información valiosa sobre conflictos, estrés laboral, motivación y liderazgo, lo que permite al administrador implementar cambios en elementos específicos para prevenir problemas y gestionar mejor la organización”.

De igual manera, Cruz (2011, citado por González et al., 2018), subraya que “en la actualidad se valora el clima laboral en las organizaciones por ser fundamental para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores”. Asimismo, Goleman (2000, citado por González et al., 2018), enfatiza que este enfoque posibilita a los directivos ampliar su visión tanto a corto como a largo plazo.

Por su parte, Crespo et al. (2022) destacan que “los desafíos que afrontan las instituciones de educación superior (IES) son diversos; entre los más importantes se encuentran los relacionados con el cumplimiento de las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Estas funciones permiten identificar problemas sociales y proponer soluciones en beneficio de la colectividad. Para lograrlo, la organización debe estar bien definida y estructurada. Por lo tanto, el clima organizacional se constituye como un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos, en especial aquellos vinculados con el componente humano, esencial para gestionar adecuadamente las actividades internas y externas de cada institución, así como para anticipar necesidades futuras y trazar estrategias pertinentes”.

En esta misma línea, Espinoza y Jiménez (2019) sostienen que “la gestión del clima organizacional (CO) es un compromiso y una corresponsabilidad orientada a mejorar la calidad de vida de las personas que integran una organización”. En este marco, el incremento de percepciones económicas favorece que el personal docente y administrativo desarrolle sus potencialidades académicas en beneficio de la comunidad estudiantil.

Finalmente, Páez-Coello et al. (2013) indican que “en el contexto universitario, el clima laboral abarca una serie de dimensiones interconectadas. Una de las más destacadas es la colaboración e interacción entre colegas, investigadores y personal administrativo. Un clima laboral positivo fomenta la comunicación abierta y la colaboración efectiva, lo que fortalece la calidad de la enseñanza y la investigación. El reconocimiento y la valoración del trabajo desempeñado por los profesores y el personal son aspectos esenciales, ya que la promoción de un ambiente en el que los logros académicos y profesionales sean reconocidos y recompensados contribuye al compromiso y motivación de los empleados. Esto puede incluir la promoción basada en el mérito, la participación en proyectos destacados y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional”.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad describir la manera en que la base trabajadora del TecNM Campus Minatitlán percibe su entorno laboral y manifiesta comportamientos relacionados con la satisfacción que les proporciona su centro de trabajo, considerando aspectos como nivel de percepciones y oportunidades de promoción. El análisis se basó en los resultados reportados por la *Encuesta de Ambiente Laboral* aplicada en 2023.

Materiales y Métodos

El paradigma de investigación fue cuantitativo. De acuerdo con Ñaupas et al. (2014), este enfoque “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente; confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, en el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en el muestreo y en el diseño formalizado de los tipos de investigación”. Asimismo, destacan que en este tipo de estudios “la aplicación del método científico es rigurosa y se considera la vía más sólida para alcanzar la verdad o descubrir nuevos conocimientos”.

La investigación se enmarcó dentro de un enfoque descriptivo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. Sampieri et al. (2011) señalan que un diseño no experimental se caracteriza porque no se manipulan deliberadamente las variables de estudio; más bien, se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para posteriormente analizarlos. Además, los diseños transversales recolectan datos en un único momento del tiempo, lo que permite establecer relaciones entre variables.

El cuestionario aplicado asocia las siete dimensiones del clima organizacional: autonomía; cooperación y apoyo; reconocimiento; organización y estructura; innovación; transparencia y equidad; motivación y liderazgo. Estos aspectos constituyen factores determinantes para el personal de cualquier organización.

La población total estuvo conformada por 341 empleados, de los cuales 229 eran docentes y 112 no docentes. En el personal no docente se aplica un sistema escalafonario basado exclusivamente en la antigüedad, situación que no ocurre con los docentes. Este factor influyó en que el criterio de transparencia y equidad obtuviera una puntuación elevada, especialmente entre los Profesores de Tiempo Completo (PTC). Se utilizó una muestra probabilística, adecuada para los diseños de investigación no experimentales transversales correlacionales-causales.

Determinación de la muestra

Con base en la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, considerando una población de 341 empleados, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo un tamaño muestral de 181 encuestas. La muestra fue aleatoria, aplicándose el cuestionario tanto al personal docente como al no docente, bajo el supuesto de que el clima laboral impacta a todos los trabajadores sin distinción.

Instrumentos

El instrumento empleado fue el *Cuestionario Clima laboral-SPC*, desarrollado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú) (Urdanivia et al. (2019)). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert y, en su versión final, consta de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral en función de aspectos como: posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión recibida, acceso a la información relacionada con su trabajo, coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su desempeño”.

El instrumento se administró a una muestra representativa de la población del TecNM Campus Minatitlán, con el propósito de determinar el grado de estabilidad laboral del personal docente y administrativo.

Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleó estadística descriptiva y estadística inferencial. Según Cruz del Castillo et al. (2014), “la estadística descriptiva comprende procedimientos para resumir, sintetizar, organizar y describir datos, mientras que la estadística inferencial agrupa distintos análisis de acuerdo con la naturaleza de los datos y permite generalizar los resultados obtenidos en una muestra a toda la población”.

Se elaboraron las tabulaciones correspondientes a los 54 ítems del cuestionario mediante las gráficas generadas automáticamente en Google Forms. Cabe señalar que se presentó una mortalidad muestral del 59%, derivada de actividades académicas y deportivas que interfirieron con la aplicación de la encuesta. Posteriormente, los datos se descargaron desde Google Forms para su procesamiento, presentación en tablas y análisis interpretativo. Finalmente, se procedió a la comprobación de las hipótesis planteadas.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal docente y al personal de apoyo y asistencia a la educación, así como las interpretaciones correspondientes. El propósito fue identificar la percepción del clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán.

La muestra determinada fue de 181 encuestas; sin embargo, se registró una mortalidad del 59%, ocasionada por la participación del personal en diversos eventos académicos y deportivos. De este modo, se obtuvo una participación efectiva del 41%, equivalente a 74 encuestas válidas.

Las causas principales de la mortalidad de la muestra fueron:

1. Participación continua en eventos académicos y deportivos.
2. Sobrecarga laboral del personal.
3. Falta de tiempo para contestar la encuesta.

A pesar de esta situación, el número de encuestas efectivas resultó representativo para validar el instrumento aplicado. A continuación, se exponen los principales hallazgos.

Participación por género

Se observó una mayor participación del género femenino, con un 62.2% (46 encuestadas), frente al 36.4% de hombres (27 encuestados), y un 1.3% correspondiente a otro género.

Tipos de plaza docente

La distribución de los docentes encuestados según el tipo de plaza es:

- 40.7%: Profesor de Tiempo Completo (PTC, 40 horas).
- 1.9%: Profesor de 30 horas.
- 3.7%: Profesores de 20 horas.
- 48.1%: Profesores de Asignatura (4 a 19 horas), dedicados exclusivamente a la docencia.
- 3.7%: Profesores Interinos o Visitantes.
- 3.7%: Técnicos Docentes, responsables de talleres y laboratorios.

De esta manera, 54 encuestados correspondieron a personal docente y 20 a personal no docente.

Realización personal

En la Tabla 1 se presentan los resultados de los ítems relacionados con la realización personal. Los datos indican que la mayoría del personal percibe oportunidades de progreso dentro de la institución, así como un alto nivel de compromiso con el éxito organizacional. No obstante, los encuestados señalaron limitaciones en los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades, derivadas de los recortes presupuestales que afectan directamente la calidad de la enseñanza.

En cuanto al acceso a la información, se identificaron restricciones que afectan la objetividad de los reportes. Asimismo, se señaló que hace falta mayor cooperación y sinergia entre compañeros de trabajo para alcanzar mejores resultados institucionales. Respecto al reconocimiento de logros de los subordinados, la mayoría de los encuestados manifestó que sí existe.

El 81% del personal docente aseguró haber alcanzado logros importantes en investigación, participación en eventos académicos y distinciones como el reconocimiento de Perfil Deseable y becas académicas de alto nivel, logros que se concentran en los Profesores de Tiempo Completo (PTC).

En cuanto a la mejora continua de los métodos de trabajo, un 26% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo y un 45% parcialmente de acuerdo, lo cual evidencia diferencias en la disponibilidad de equipos tecnológicos y recursos entre departamentos.

En el aspecto de fluidez de la comunicación, los resultados reflejan un nivel de efectividad de apenas 40%, lo que representa una debilidad significativa. La mayoría coincidió en que la información suele transmitirse primero de manera informal (“radio pasillo”) antes de ser confirmada oficialmente. Por ello, se recomienda que la alta administración mejore los canales de comunicación y evite filtraciones que generan incertidumbre.

Finalmente, respecto a la retardadora naturaleza de los objetivos de trabajo, solo el 40% manifestó estar de acuerdo. Esto sugiere la existencia de personal con alta capacidad y competencias que permanece subempleado en actividades rutinarias y poco estimulantes. Se recomienda asignarles tareas o cargos más desafiantes para fomentar su desarrollo profesional.

Tabla 1. Resultados de los ítems de realización personal

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	%	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.	26	35%	30	1	10	7	74
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.	35	47%	28	3	5	3	74
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	29	39%	28	7	7	3	74
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	32	43%	31	3	4	4	74

5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	24	32%	32	7	7	4	74
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	27	36%	28	6	7	6	74
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	28	38%	32	2	6	6	74
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	19	26%	33	4	13	5	74
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	28	38%	30	3	3	4	74
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	29	39%	26	8	5	6	74

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los resultados del presente estudio permiten evidenciar que la percepción del clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán se encuentra condicionada, en gran medida, por la falta de transparencia en los procesos de promoción tanto docente como administrativo. Esta limitación no solo restringe el crecimiento laboral, sino que también afecta de manera directa la motivación del personal, al obstaculizar el acceso a mejores ingresos y prestaciones. Dicho escenario repercute negativamente en el desarrollo profesional, en la capacidad de innovar dentro del aula, en la producción académica y en la vinculación con el sector productivo.

Asimismo, se observa que el personal administrativo y de apoyo a la educación requiere mayores oportunidades de capacitación y el desempeño de funciones que fortalezcan su motivación laboral. En conjunto, ello permitiría a la base trabajadora cumplir con los indicadores de calidad educativa en beneficio de la comunidad tecnológica.

Es importante señalar que una de las limitaciones del estudio fue el tiempo destinado a la aplicación de la encuesta, coincidente con múltiples eventos académicos y administrativos. Este factor redujo

la tasa de participación de la muestra de un 100% esperado a un 41% efectivo. No obstante, los datos obtenidos resultan representativos y permitieron identificar percepciones diferenciadas según la categoría laboral. En este sentido, los docentes de tiempo completo (PTC) muestran opiniones distintas a las de los profesores de asignatura o de tiempo parcial. Por su parte, el personal administrativo y de apoyo a la educación manifiesta carencias en cuanto a equipo de cómputo, mobiliario y suministros de oficina necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones en beneficio de la comunidad estudiantil.

En suma, los hallazgos ponen de manifiesto que las condiciones laborales, la equidad en los procesos de promoción y la asignación de recursos son variables determinantes para la construcción de un clima organizacional saludable. Atender estas áreas no solo contribuirá a mejorar la satisfacción del personal, sino que también fortalecerá los indicadores de calidad educativa, generando un impacto positivo en la formación de los estudiantes y en el posicionamiento institucional del TecNM Campus Minatitlán.

Conclusiones

Se concluye que sí existe correlación entre los resultados de la encuesta y la percepción del ambiente y clima laboral en el TecNM Campus Minatitlán. No obstante, se identificó la omisión de variables relevantes que inciden directamente en la satisfacción laboral, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo. Entre estas variables destacan las percepciones salariales derivadas de las promociones y corrimientos en las plazas docentes y no docentes, factores que constituyen un incentivo clave para que el personal se integre en los trabajos colegiados y en las actividades de vinculación con el sector externo.

De acuerdo con los resultados, los profesores de tiempo completo (PTC) expresan satisfacción con sus ingresos, lo que les brinda estabilidad económica y la posibilidad de alcanzar el perfil deseable, si así lo deciden. En contraste, el resto del personal enfrenta condiciones menos favorables, lo que refleja una percepción desigual de las oportunidades y beneficios laborales.

En relación con las hipótesis planteadas, se corroboró que la encuesta de ambiente laboral se centra únicamente en aspectos básicos: contar con los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo, disponer de los recursos adecuados y mantener relaciones cordiales entre jefe y subordinado. Sin embargo, dicha encuesta no considera dimensiones fundamentales como la transparencia, la equidad y el liderazgo, elementos esenciales para comprender de manera integral el clima laboral y diseñar estrategias institucionales que fortalezcan la motivación y el compromiso del personal.

Contribución de autores

ELC-Conceptualización, escritura, revisión y edición del manuscrito. APC-Metodología, análisis de información y supervisión. LSM-Revisión y edición del manuscrito.

Agradecimientos

Agradecemos a la Alta Administración del Instituto Tecnológico de Minatitlán, por la autorización de llevar a cabo el estudio y al personal docente y administrativo que amablemente contestó la encuesta.

Fuentes de financiación

Esta investigación no recibió fondos para la investigación.

Referencias

- Cantú NS, Pedraza NA, Madero SM. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*; 16(4):11–20. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Crespo Crespo, W. B., & Serrano-Moreno, M. S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9(5), 24–47. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- Cruz del Castillo C. y Olivares Orozco S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/minatitlan/titulos/39410>
- Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2019). Estudio de la asociación del género y la percepción del clima laboral observado en la Universidad Veracruzana. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 58–64. <https://research.ebsco.com/c/yilm4lv/viewer/pdf/sfx2c2x6of>
- Espinoza-Santeli, M. G., & Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- González Reyes JV, Paredes Núñez MA, Núñez López R, Paredes Núñez V, Paredes Núñez II. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*; 42(95), 241-249. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- Hesse Zepeda HR, Bonales Valencia J. (2012). *Clima organizacional del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Morelia*. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2012/5.03.pdf>

- Lisbeth S, Ponce E, Yadira R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*; 8(5):211–32. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559>
- Ñaupas H, Elías P, Mejía M, Novoa E, Alberto R, Paucar V. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa -Cualitativa y Redacción de la Tesis*. 4ª. Edición. Bogotá: Ediciones de la U. https://www.lopezgalvezasesores.com/descargas/metodologia_investigaci%C3%B3n.pdf
- Páez-Coello XE, Samaniego-Garrido RA, Cáceres-Santacruz NA. (2023). Tendencias actuales en la gestión del cambio y el clima laboral en las Instituciones Educativas: Un análisis a través de la metodología Values Survey Module.94 (VSM). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*; (E63); 171-186. <https://www.proquest.com/openview/a0a842ee94456ddf8607a8a960d409c1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, Dedy Mirwansyah. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*; (ISSN: 2668-7798):116–30.
- Sampieri H, Carlos F, Collado, Pilar D, et al. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mcgraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Urdanivia C, Espinoza Yerrén M. (2019). *Análisis del clima laboral basado en el modelo CL-SPC en una empresa de seguridad y vigilancia*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL_CastroUrdaniviaCassandra_EspinozaYerrenMilagros.pdf

Relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación milenial

Relationship between emotional salary and talent retention in the millennial generation

Resumen

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014120>

Mariel Guadalupe López Cuen

Universidad de San Miguel

<https://orcid.org/0009-0007-9414-5858>

México

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Tecnológico Nacional de México/Instituto

Tecnológico de Culiacán

<https://orcid.org/0000-0003-3864-0575>

México

Carmen Guadalupe López Varela

Tecnológico Nacional de México/Instituto

Tecnológico de Culiacán

<https://orcid.org/0009-0005-6353-7184>

México

Autor para correspondencia:

flor.sl@culican.tecnm.mx

Recibido: 15/07/2025

Aceptado: 14/08/2025

Publicado: 01/09/2025

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Actualmente, los directivos de las organizaciones enfrentan retos derivados de la diversidad generacional que caracteriza a la fuerza laboral, dentro de la cual la generación millennial, conformada por jóvenes nacidos entre 1985 y 1999, adquiere una relevancia significativa debido a sus expectativas particulares frente al mundo del trabajo. En este contexto, la presente investigación evalúa la relación entre el salario emocional y la retención de talento, con especial atención a las dinámicas generacionales. Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance correlacional, aplicando encuestas tipo Likert a una muestra de 276 colaboradores de una empresa departamental, con el fin de medir ambas variables y sus dimensiones. Los resultados muestran que tres de las dimensiones de la retención de talento —seguridad laboral, prestigio y capacitación— fueron percibidas como satisfactorias, aunque un número importante de encuestados reportó no recibir bonificaciones por cumplimiento de metas ni percibir un sistema de compensación variable dentro de la organización. El análisis de regresión simple evidenció que el salario emocional explica el 78% de la retención del talento, lo que subraya su papel determinante en la permanencia de los colaboradores. Se concluye que adaptar los paquetes de prestaciones y beneficios a las necesidades y expectativas de cada generación constituye una estrategia clave para fortalecer la retención del talento en las organizaciones actuales.

Palabras clave: salario emocional, retención del talento, milenials, sistema de compensación.

Cómo citar: López Cuen, M. G., Salaiza Lizárraga, F. C. y López Varela, C. G. (2025). Relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación milenial. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHES)*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 38 – 52. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014120>

Abstract

Currently, organizational managers face challenges derived from the generational diversity that characterizes the workforce, within which the millennial generation, made up of young people born between 1985 and 1999, acquires significant relevance due to their expectations regarding the world of work. In this context, this research evaluates the relationship between emotional salary and talent retention, with special attention to generational dynamics. A quantitative approach with correlational scope was used, applying Likert-type surveys to a sample of 276 employees of a departmental company, to measure both variables and their dimensions. The results show that three of the dimensions of talent retention—job security, prestige, and training—were perceived as satisfactory, although a significant number of respondents reported not receiving bonuses for meeting goals or receiving a variable compensation system within the organization. The simple regression analysis showed that emotional salary explains 78% of talent retention, which underscores its determining role in employee retention. It is concluded that adapting the benefits packages to the needs and expectations of each generation is a key strategy to strengthen talent retention in today's organizations.

Keywords: emotional salary, talent retention, millennials, compensation system.

Introducción

En el mundo laboral actual se experimentan cambios significativos en el desempeño, las expectativas y las exigencias de los colaboradores, derivados de la diversidad generacional que hoy converge simultáneamente en este ámbito. Este fenómeno resulta inédito en la historia de las organizaciones, ya que nunca antes habían coincidido tantas generaciones en un mismo entorno de trabajo. Cada una de ellas aporta una visión particular sobre la vida, el trabajo, las relaciones interpersonales y sus propias necesidades, lo que impacta directamente en lo que buscan dentro de los planes de compensación. En consecuencia, cada generación valora distintos elementos. El sistema de compensaciones adquiere especial relevancia al constituir un factor de motivación y satisfacción laboral (Benito et al., 2020).

Strauss y Howe acuñaron el término *millennial* para referirse a “las personas nacidas en esta etapa de prosperidad relativa que cubre las dos últimas décadas del siglo pasado” (Ortega, 2014, p. 20). Esta generación comprende a los nacidos entre 1982 y 2000, aunque no todas las personas de este rango comparten necesariamente las mismas características (Misagel, 2020).

Actualmente, la fuerza laboral activa —tanto a nivel nacional como internacional— está integrada principalmente por tres generaciones: *baby boomers*, generación X y *milenials*. Cada una de ellas ha vivido circunstancias sociales particulares que han determinado su manera de concebir la vida, relacionarse y otorgar importancia al trabajo y a la familia. Este contexto exige que los directivos dominen estrategias de gestión del capital humano acordes con la diversidad generacional (Jaimés, 2020).

En México, los *milenials* (25 a 39 años) representan el 22.6% de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que los *centennials* (15 a 24 años) comprenden el 16.9%. Ambas generaciones suman el 39.5% de la población mexicana. Por su parte, la generación X (1965-1980) y los *baby boomers* (1946-1964) abarcan el 51.8% de la fuerza laboral, mientras que la generación Z (10 a 14 años) constituye el 8.7% de la población y se incorporará al mercado en los próximos

años (INEGI, 2020). Comprender a las distintas generaciones dentro de una empresa resulta imprescindible para diseñar esquemas de compensación adecuados y reconocer los aspectos que favorecen la permanencia de los colaboradores.

Un estudio realizado en Colombia por Ramírez (2022) indica que los *milenials* tienden a actuar con un fuerte sentido de urgencia y muestran impaciencia por alcanzar el éxito. Sin embargo, frente a condiciones laborales adversas —como largas jornadas, inseguridad en el empleo, reducción de personal, sobrecarga de trabajo y ambigüedad de roles— responden con incrementos en sus niveles de ansiedad y depresión (Kumar y Velmurugan, 2018). Los miembros más jóvenes de esta generación evidencian menor tolerancia al agotamiento, al estrés laboral y a otros trastornos de salud mental. Además, la contingencia por Covid-19, el confinamiento y la falta de exposición social acentuaron estas características, incrementando sus niveles de rotación (Prihadi et al., 2021).

Asimismo, se ha señalado que esta generación posee una autoestima elevada, grandes expectativas de desarrollo laboral, poca paciencia y una fuerte confianza en sí mismos (Jonck et al., 2017). No obstante, otros estudios destacan su capacidad para colaborar en equipos diversos (Ramírez, 2022).

Dychtwald et al. (2007) enfatizan la relevancia del salario emocional como estrategia para fidelizar al talento, el cual incluye factores como la formación profesional, claridad en las expectativas, buena relación con el jefe directo, oportunidades de ascenso, flexibilidad de horarios, autonomía y reconocimiento al desempeño. Estos aspectos favorecen la retención, entendida como la capacidad de una organización para generar condiciones que motiven a los colaboradores a permanecer en ella, comprometiéndose con sus objetivos (Andrade, 2011).

En generaciones anteriores —como la X y los *baby boomers*— prevalecía la expectativa de desarrollarse dentro de una misma empresa a lo largo de la vida laboral, adaptándose a las condiciones que esta ofreciera. En contraste, los nuevos colaboradores, si no encuentran satisfacción en el clima organizacional, las prestaciones o las oportunidades de crecimiento, tienden a cambiar de empleo, lo que incrementa la rotación y genera pérdidas en capacitación, reclutamiento y otros recursos estratégicos.

Por ello, las empresas deben revisar periódicamente el diseño de sus paquetes de compensaciones y adaptarlos a las distintas etapas de vida, intereses y metas de sus colaboradores. La implementación de beneficios flexibles —o “a la carta”— no solo permite atraer y retener talento, sino que también fortalece la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, al sentirse valorados y respaldados por la organización.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en sus trabajos, por ello las organizaciones están conformadas y dependen de ellas para alcanzar el propósito y la misión, quienes a su vez al mismo tiempo buscan satisfacer necesidades, intereses y metas personales (Chiavenato, 2021).

La gestión del talento se refiere a los procesos de atracción, retención y desarrollo de las personas que integran una empresa. De acuerdo con Conrero y Cravero (2019), el talento constituye un elemento central para el desarrollo organizacional, orientado no solo al cumplimiento de tareas, sino también a la generación de logros que aportan valor agregado.

Baqutayan (2014) define la gestión del talento como la administración de las personas mediante la retención de individuos adecuados en las posiciones correctas y en el momento oportuno. Wellins

et al. (2008) la conciben como un proceso crítico que asegura a las organizaciones contar con la cantidad y calidad de personas necesarias para cumplir sus objetivos presentes y futuros. Narayanan et al. (2019) señalan que este proceso abarca todas las etapas del ciclo de vida del colaborador: selección, desarrollo, sucesión y evaluación del desempeño.

En este sentido, el talento humano constituye el único recurso capaz de garantizar una ventaja competitiva sostenible (Rabbi, 2015). Dentro de sus subprocesos destaca la retención (Chiavenato, 2021), primera variable de este estudio.

Las negociaciones salariales y las políticas de compensación constituyen un tema relevante en el contexto actual, pues los salarios representan tanto un ingreso para los trabajadores como un costo significativo para las empresas. La revisión y adaptación de estas políticas resulta fundamental para mantener un equilibrio entre competitividad, productividad e inversión, y al mismo tiempo garantizar condiciones laborales justas y equitativas.

Según Varela (2013), un sistema de compensaciones debe considerar tres componentes: (1) administración de sueldos y salarios, (2) prestaciones, incentivos y pagos variables, y (3) aspectos contables, fiscales y de servicio al personal. Las prestaciones incluyen remuneraciones adicionales al salario base, tales como vacaciones, seguros médicos o incapacidades (Mondy y Noe, 2011, p.35). En la actualidad, las empresas deben integrar dentro de la compensación beneficios que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones, incorporando así el salario emocional como segunda variable de este estudio.

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el salario emocional y la retención de talento en colaboradores de la generación *milenial* en Coppel. La hipótesis de trabajo plantea que existe una relación positiva significativa entre ambas variables.

La investigación aporta un análisis cuantitativo que explica la relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación *millennial*. Este grupo representa un segmento clave de la fuerza laboral, con una presencia conjunta (junto con los *centennials*) del 39.5% en México (INEGI, 2020). Entender las características, motivaciones y expectativas de esta generación es crucial para diseñar estrategias efectivas de atracción y retención del talento.

Los estudios demuestran que los *milenials* valoran no solo el salario, sino también aspectos como el desarrollo profesional, el balance vida-trabajo y un ambiente laboral positivo. De ahí que el concepto de salario emocional —que integra beneficios no monetarios como capacitaciones, flexibilidad horaria y licencias parentales— resulte fundamental para retener a esta generación.

Además, su tendencia a cambiar con mayor frecuencia de empleo en comparación con generaciones previas plantea un reto considerable para las empresas. La necesidad de diseñar políticas de recursos humanos alineadas con las expectativas de esta cohorte justifica el presente estudio, al reconocer la importancia del salario emocional como estrategia clave para la retención de talento.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, entendido como “... la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis” (Hernández-Sampieri

et al., 2014). La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de comprender en profundidad el fenómeno del salario emocional en el contexto de la generación *milenial* y ofrecer recomendaciones sólidas y prácticas a las organizaciones que buscan atraer y retener a este grupo demográfico en el ámbito laboral.

El estudio tiene un alcance correlacional explicativo, ya que se obtuvo información sobre las variables de interés —salario emocional y retención de talento en *milenials*— y la relación existente entre ellas. El diseño de investigación fue cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance correlacional.

El objeto de estudio fueron los colaboradores administrativos (*staff*) de Grupo Coppel, cuya población total es de 15,452 empleados. La muestra, de tipo no probabilística, se definió bajo criterios de selección aleatoria, con el fin de garantizar diversidad en las respuestas e identificar a los participantes pertenecientes a la generación *milenial*. El cálculo muestral arrojó un total de 276 colaboradores de diferentes departamentos. La aplicación de encuestas se realizó por caída natural, obteniéndose un nivel de confianza del 90.63% y un margen de error de $\pm 5\%$.

Las variables consideradas fueron salario emocional y retención de talento, cada una con cuatro dimensiones. En la Tabla 1 se presentan sus definiciones conceptuales y operativas.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operativa
Salario emocional	Un gran lugar para trabajar es aquel en el que se confía en las personas para las que se labora, se siente orgullo por lo que se hace y se disfruta de la convivencia laboral.	<ol style="list-style-type: none"> Oportunidad de crecimiento Balance de vida Bienestar psicológico Entorno laboral 	Escala de Likert
Retención de talento	Conjunto de acciones implementadas por la empresa para persuadir a los candidatos a integrarse y permanecer en una organización exitosa y próspera.	<ol style="list-style-type: none"> Seguridad laboral Prestigio institucional Capacitación y desarrollo Sueldo 	Escala de Likert

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento empleado fue una encuesta tipo Likert de cinco puntos con 23 ítems, donde las opciones de respuesta fueron: (5) Nunca, (4) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (2) Casi siempre y (1) Siempre. En la Tabla 2 se presenta la ficha técnica del instrumento.

Tabla 2. Ficha técnica del instrumento

Aspecto técnico	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Correlacional
Diseño de la investigación	No experimental
Contexto	Empresa Grupo Coppel (Coppel S.A. de C.V.)
Tamaño de la muestra	276 colaboradores de diversos departamentos, de una población total de 15,452.
Técnica de muestreo	Se realizó el muestreo por conveniencia, y acorde a la disponibilidad de los encuestados. Se envió la encuesta a 300 personas, de las cuales respondieron 276.
Software estadístico	SPSS y Google Forms, utilizados para la codificación y el análisis de datos.
Instrumento para la recolección de datos	Encuesta
Validación del instrumento	Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.952
Autor de referencia	Cubas (2023). Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima-Perú), 2021. [Tesis licenciatura, Universidad Científica del Sur].
Ítems	23
Escala utilizada	Likert: (5) Nunca, (4) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (2) Casi siempre, (1) Siempre.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados y discusión

La muestra seleccionada estuvo integrada por colaboradores staff, sin incluir a los puestos operativos de la organización. Se realizó una aplicación por caída natural, sin cuotas específicas para cada rango de edad o áreas determinadas. Se determinó una muestra de 276 personas de diversas áreas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del $\pm 5\%$.

El 88.5% de la muestra se encuentra en el rango de edad correspondiente a la generación *milenial*, definida por el INEGI (2020) entre los 25 y 39 años. Del total de colaboradores, el 55.4% son casados, mientras que el 40.2% son solteros. Además, el 48.6% no tiene hijos, aun cuando la mitad de la muestra indicó estar casada.

En cuanto a la variable salario emocional, se evaluaron cuatro dimensiones: oportunidades de crecimiento, balance de vida, bienestar psicológico y entorno laboral. Los resultados muestran que las dimensiones fueron valoradas positivamente por el personal, indicando que casi siempre o

siempre se les brindan oportunidades de desarrollo, bienestar psicológico, balance de vida y un entorno laboral adecuado.

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la empresa impulsa activamente el establecimiento de planes de vida y carrera, lo que genera oportunidades de ascenso durante el ciclo laboral. Asimismo, la estabilidad laboral es un aspecto característico de la organización: el 90.5% de la muestra afirmó que casi siempre o siempre la empresa garantiza la preservación del empleo. Además, los programas de capacitación presenciales y virtuales son promovidos de manera constante, lo que refuerza su valor como iniciativa institucional.

El ambiente laboral también fue bien evaluado, impulsado por la buena relación con los superiores, basada en ayuda mutua y respeto. De hecho, esta dimensión fue la mejor valorada dentro del salario emocional.

La Tabla 3 muestra los valores estadísticos descriptivos de los promedios de la variable salario emocional y la dimensión entorno laboral, con promedios cercanos a la respuesta de “casi siempre”.

Tabla 3. Estadística descriptiva de los promedios de la variable salario emocional y la dimensión entorno laboral

Pregunta		¿Los colegas laborales son generosos porque son parte central de la empresa?	¿La compañía fomenta la labor grupal para satisfacer los objetivos y objetivos organizacionales?
N	Válidos	276	276
	Perdidos	0	0
Media		2.10	1.94
Mediana		2.00	2.00
Moda		2	1
Desv. típ.		.978	1.018

Fuente: Elaboración propia.

El 42.8% de los encuestados considera que casi siempre sus colegas son generosos, el 29% indica que siempre lo son, el 20.7% que algunas veces, y el 7.5% afirma que muy pocas veces o nunca (ver Tabla 4).

Tabla 4. Relación con compañeros de trabajo

¿Los colegas laborales son generosos porque son parte central de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	80	29.0	29.0	29.0
	Casi siempre	118	42.8	42.8	71.7

Algunas veces	57	20.7	20.7	92.4
Muy pocas veces	12	4.3	4.3	96.7
Nunca	9	3.3	3.3	100.0
Total	276	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al trabajo en equipo, el 39.5% de los encuestados indicó que la compañía siempre fomenta la labor grupal, el 38.4% que casi siempre, el 14.1% algunas veces, y el 8% que muy pocas veces o nunca. La Tabla 5 muestra la distribución de cómo se comporta el elemento del trabajo en equipo al interior de la organización.

Tabla 5. Trabajo en equipo

¿La compañía fomenta la labor grupal para satisfacer los objetivos y objetivos organizacionales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	109	39.5	39.5
	Casi siempre	106	38.4	77.9
	Algunas veces	39	14.1	92.0
Válidos	Muy pocas veces	12	4.3	96.4
	Nunca	10	3.6	100.0
	Total	276	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable retención de talento, se midieron cuatro dimensiones: salario, seguridad laboral, prestigio institucional y capacitación y desarrollo. Entre ellas, la seguridad laboral se identificó como el aspecto más valorado por el personal, lo que refleja la importancia de la estabilidad en el empleo como factor clave para la permanencia en la organización.

En cuanto a la dimensión de prestigio institucional, los resultados muestran que la empresa proyecta una imagen positiva. Este aspecto se ve reforzado por la calidad del vínculo entre empleados y superiores, basado en la ayuda mutua, el respeto y la responsabilidad. Por su parte, la dimensión de capacitación y desarrollo fue altamente valorada, destacando la relevancia de los programas continuos de formación, tanto presenciales como virtuales, como un elemento central en la satisfacción y motivación del personal. No obstante, en lo que respecta a las prácticas organizacionales relacionadas con el desarrollo profesional y el bienestar laboral, se observa una variabilidad significativa en la percepción de los empleados. Mientras una parte considerable de los encuestados manifestó recibir apoyo en su desarrollo laboral y personal, así como en la planificación de vida y carrera dentro de la empresa, otros reportaron una percepción menos favorable en estos aspectos.

En contraste, la dimensión de salario, que incluye la compensación y el reconocimiento, resultó ser la peor evaluada dentro de la variable retención de talento. Una proporción significativa de los encuestados señaló no recibir bonificaciones por cumplimiento de metas, y un número considerable indicó que la empresa carece de un sistema de compensación variable. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento y recompensas, ya que representan un factor crítico para la retención del talento.

La Tabla 6 resume los resultados obtenidos en esta dimensión. Se observa que el ítem con mayor media (4.05) corresponde a la percepción de que “muy pocas veces” (casi nunca) se otorgan bonificaciones al cumplir objetivos. Le sigue la ausencia de un sistema de compensación variable (3.69) y, finalmente, la percepción de que los salarios solo “algunas veces” se encuentran acordes al mercado.

Tabla 6. Estadística descriptiva de los promedios por la variable retención de talento y la dimensión salario

Preguntas		¿La empresa controla salarios competitivos de acorde al mercado?	¿Recibes bonificación por cumplir objetivos?	¿La empresa implementa un sistema de compensación variable?
N	Válidos	276	276	276
	Perdidos	0	0	0
Media		2.91	4.05	3.69
Mediana		3.00	5.00	4.00
Moda		3	5	5
Desv. típ.		1.058	1.280	1.287

Fuente: Elaboración propia.

El 55.4% de los encuestados declaró que nunca recibe bonificaciones por cumplimiento de metas, el 15.6% muy pocas veces, el 14.1% algunas veces, el 8% casi siempre, y solo el 6.9% siempre (ver Tabla 7).

Tabla 7. Bonificación por cumplimiento de objetivos

		¿ Recibes bonificación por cumplir objetivos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	6.9	6.9	6.9
	Casi siempre	22	8.0	8.0	14.9
	Algunas veces	39	14.1	14.1	29.0
	Muy pocas veces	43	15.6	15.6	44.6
	Nunca	153	55.4	55.4	100.0
	Total	276	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 36.2% de los participantes indicó que la empresa nunca implementa un sistema de compensación variable, el 23.9% que muy pocas veces, el 20.3% algunas veces, el 11.6% casi siempre y el 8% siempre (ver Tabla 8).

Tabla 8. Sistema de compensación variable

¿La empresa implementa un sistema de compensación variable?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	8.0	8.0
	Casi siempre	32	11.6	11.6
	Algunas veces	56	20.3	20.3
	Muy pocas veces	66	23.9	23.9
	Nunca	100	36.2	36.2
	Total	276	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de correlación entre las variables y dimensiones

En el análisis de correlación de Pearson se encontró un valor de $r = .888$, lo que indica una correlación positiva y muy significativa entre el salario emocional y la retención de talento, con un nivel de confianza del 99% (ver Tabla 9).

Tabla 9. Análisis de correlación entre las variables salario emocional y retención de talento

Variables	Salario emocional	Retención
Salario emocional	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276
Retención	Correlación de Pearson	.888**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	276

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10 muestra la interacción entre las ocho dimensiones analizadas en ambas variables. La correlación más alta se presentó entre capacitación y desarrollo, y oportunidades de crecimiento ($r = .801$). La correlación más baja se encontró entre entorno laboral y salario ($r = .289$).

Tabla 10. Correlación entre las ocho dimensiones del instrumento

		Dimen1_OpDes_Salario	Dimen2_BalanceVT_Salario	Dimen3_BienestarPsic_Salario	Dimen4_EntornoLab_Salario	Dimen1_Salario_Retencion	Dimen2_Seguridad_Retencion	Dimen3_Reputacion_Retencion	Dimen4_CapacitayDes_Retencion
Dimen1_OpDes_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 276	.727** .000 276	.794** .000 276	.710** .000 276	.413** .000 276	.790** .000 276	.764** .000 276	.801** .000 276
Dimen2_BalanceVT_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.727** .000 276	1 .000 276	.686** .000 276	.684** .000 276	.354** .000 276	.703** .000 276	.711** .000 276	.716** .000 276
Dimen3_BienestarPsic_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.794** .000 276	.686** .000 276	1 .000 276	.685** .000 276	.387** .000 276	.712** .000 276	.711** .000 276	.709** .000 276
Dimen4_EntornoLab_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.710** .000 276	.684** .000 276	.685** .000 276	1 .000 276	.289** .000 276	.712** .000 276	.763** .000 276	.689** .000 276
Dimen1_Salario_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.413** .000 276	.354** .000 276	.387** .000 276	.289** .000 276	1 .000 276	.450** .000 276	.242** .000 276	.334** .000 276
Dimen2_Seguridad_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.790** .000 276	.703** .000 276	.712** .000 276	.712** .000 276	.450** .000 276	1 276	.749** .000 276	.727** .000 276
Dimen3_Reputacion_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.764** .000 276	.711** .000 276	.711** .000 276	.763** .000 276	.242** .000 276	.749** .000 276	1 276	.745** .000 276
Dimen4_CapacitayDes_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.801** .000 276	.716** .000 276	.709** .000 276	.689** .000 276	.334** .000 276	.727** .000 276	.745** .000 276	1 276

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de regresión simple

Se realizó un análisis de regresión entre todas las dimensiones del instrumento, cuyo resultado fue estadísticamente significativo. Los hallazgos muestran que el salario emocional explica el 78.9% de la varianza en la retención de talento, lo cual confirma la solidez del modelo planteado (ver Tabla 11).

Tabla 11. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.888 ^a	.789	.788	.34142

a. Variables predictoras: (Constante), Salario Emocional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	119.572	1	119.572	1025.802	.000 ^b
	Residual	31.939	274	.117		
	Total	151.511	275			

a. Variable dependiente: retención

b. Variables predictoras: (Constante), Salario Emocional

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados refuerzan la hipótesis de que el salario emocional ejerce un impacto significativo en la retención del talento, destacando su relevancia como estrategia organizacional para mantener colaboradores en entornos laborales competitivos.

Análisis de confiabilidad

Con el fin de respaldar la consistencia interna y la estabilidad de las puntuaciones del instrumento, se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach mediante el software SPSS. El resultado obtenido fue de 0.952, lo cual indica un nivel de confiabilidad excelente, asegurando la pertinencia y solidez de los datos recolectados.

Conclusiones

La presente investigación, orientada a analizar la relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación millennial, permitió concluir que la satisfacción derivada de aspectos intangibles del trabajo explica en gran medida (78.8%) la decisión del personal de permanecer en la organización. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis de investigación, evidenciando que sí existe una relación significativa entre el salario emocional y la retención de talento en los colaboradores *milenials*.

Entre los principales hallazgos destacan:

- Percepción de apoyo y desarrollo: Una proporción importante de los encuestados manifestó recibir apoyo de sus superiores para su desarrollo laboral y personal, así como la posibilidad de establecer un plan de vida y carrera en la empresa. Esto sugiere que un ambiente de trabajo que impulse el crecimiento personal y profesional puede influir positivamente en la permanencia del talento.
- Ambiente laboral y relación con superiores: La mayoría de los participantes reportó un ambiente laboral agradable y relaciones basadas en respeto, responsabilidad y apoyo mutuo. Estos factores, considerados componentes del salario emocional, inciden en la retención al generar entornos de trabajo positivos y satisfactorios.
- Programas de desarrollo y capacitación: Aunque algunos colaboradores señalaron recibir capacitación para fortalecer su desempeño, se identificó margen de mejora. La inversión en programas de formación continua constituye una estrategia clave para aumentar la retención, al reflejar el compromiso de la organización con el desarrollo de su personal.

Por otra parte, se identificaron áreas de oportunidad en aspectos vinculados con la compensación y el reconocimiento. Pese a que el ambiente laboral es favorable, la falta de incentivos financieros y de esquemas de compensación variable puede afectar la permanencia de los colaboradores. Asimismo, la falta de flexibilidad laboral —especialmente en relación con modalidades de trabajo híbrido o remoto— constituye un factor de insatisfacción para quienes valoran el equilibrio entre vida personal y profesional.

En consonancia con lo planteado por De la Garza, Soria y López (2019), el talento humano es fundamental para el crecimiento empresarial, lo que exige diseñar estrategias que fortalezcan los

planes de carrera dentro de las organizaciones. Madero (2019) destaca que la generación millennial valora prestaciones y beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento, balance vida-trabajo, desarrollo de habilidades y liderazgo colaborativo, aspectos que deben ser considerados en las políticas de retención. García (2017) añade que, para adaptarse a las nuevas realidades, las empresas requieren un enfoque integral que contemple la creación de desafíos constantes, roles flexibles y mayor responsabilidad compartida.

Con base en lo anterior, se proponen las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Implementar sistemas de compensación diferenciados, ajustados a las necesidades y perfiles de los colaboradores, con el fin de prolongar su ciclo de vida laboral dentro de la organización.
- Continuar reforzando la reputación organizacional, ya que una marca empleadora sólida fortalece la lealtad de colaboradores y clientes.
- Identificar los perfiles de los colaboradores para adaptar el estilo de liderazgo, con el objetivo de potenciar el desempeño y alcanzar mejores resultados.
- Mantener y diversificar los programas de capacitación y desarrollo, a fin de responder al dinamismo de las nuevas generaciones, quienes perciben estas oportunidades como un componente esencial del salario emocional.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis a otras generaciones, como centennials y generación X, para explorar las diferencias en expectativas relacionadas con reclutamiento, retención, gestión tecnológica y ciclo de vida laboral dentro de las organizaciones.

Contribución de autores

MGLC-Conceptualización, adquisición de fondos, investigación, administración del proyecto, recursos y software. FCSL: Curación de datos, análisis formal, metodología, software, supervisión, validación/ verificación y visualización. CGLV-Redacción/ borrador original, y redacción, revisión y edición.

Fuentes de financiación

El presente estudio no recibió financiamiento.

Referencias

- Andrade, H. (2011). *El factor ADR: Atracción, Desarrollo y Retención de talento*. Editorial Palibrio. Pp. 128.
https://www.google.com.mx/books/edition/EL_FACTOR_ADR/N1uYcTEh7vYC?hl=es4

- [19&gbpv=1&dq=El+factor+ADR:+Atracci%C3%B3n,+Desarrollo+y+Retenci%C3%B3n+de+talento&printsec=frontcover](#)
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290–2295. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>
- Benito Fraile, A. E., Beas Zertuche, C., Mendoza Santoyo, D. M., & Ochoa Tamez, J. P. (2020). Propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 15(2), 28–42. Recuperado a partir de <https://cienciasadm.vastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/230>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano. 2da edición*. Editorial Mc Graw Hill. 141 pp. ISBN:9798730334649
- Conrero, S. y Cravero V. (2019). *El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo*. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Pp. 124. ISBN: 9789876264266. https://www.google.com/books/edition/El_talento_humano_en_las_organizaciones/wVDvDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Cubas Pérez, E. (2023). *Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima - Perú), 2021*. Universidad Científica del Sur. <https://doi.org/10.21142/tl.2023.3045>
- De la Garza Carranza, D. M. T., Soria, D. E. G., & López Lemus, D. J. A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2007). *Retención del talento. Colección Acción Empresarial*. LID Editorial. Pp. 264. https://www.google.com/books/edition/Retenci%C3%B3n_Del_Talento/2AwFEAAAQBAJ?kptab=editions&gbpv=1
- García, (2017). Milenials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. *Journal of Economic Literature* se inserta en CI Health, Education and Welfare; D- Economic Development, Innovation Technological change, and grow. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Collado-Fernández, C., y Lucio-Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] de 2020.
- Jaimes, C. (2020). *Desempeño laboral de la generación millennial. Revisión bibliográfica, 2019*. [Tesis para obtener el grado de Maestría en administración de salud. Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/50989>
- Jonck, P., van Der Walt, F., & Sobayeni, N. C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632017000100001&script=sci_arttext

- Kumar, K., Velmurutan, (2018). A Study on the Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3):142-147. https://www.researchgate.net/publication/326413319_A_Study_on_the_Work_Life_Balance_of_Generation_Y_Information_Technology_IT_Employees_in_Cochin
- Madero Gómez, S. M., (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
- Misagel, D. (2020). *Salario emocional y retención de talento humano en milenials de una empresa del rubro previsional 2020*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8afc1f93-38d3-4e49-a009-dd464cc856a6/content>
- Mondy W. y Noe R. (2011). *Administración de recursos humanos. 9na edición*. Editorial Pearson. ISBN:9781283572873, 1283572877.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Ortega, I. (2014). Las nuevas empresas como clave para la creación de empleo. *Nueva Revista*. N° 149, 20. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4940/las%20nuevas%20empresas%20como%20clave.pdf>
- Prihadi, K. D., Lim, E. S., Chan, K. C., Lee, S. M., & Ridwan, A. (2021). Efficacy of working from home among urban professionals in Malaysia during the pandemic: The robust predictive role of mattering. *International Journal of Public Health Science*, 10(1), 215-220. ISSN: 2252-8806, DOI: 10.11591/ijphs.v10i1.20736
- Rabbi, F. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*. Volume 5, Issue 9, 2015, pp, 208-214 <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/download/4164/6438>
- Ramírez, L. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Varela, R. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación. 354 pp. ISBN:9786073242301, 6073242301
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2008). *White Paper - Nine best for effective talent management*. Development Dimensions International, Inc.

GUÍA PARA AUTORES

Lineamientos generales

- Los manuscritos deben ser originales y no estar bajo revisión simultánea en otra revista.
- Los artículos pueden estar escritos en español, inglés o portugués.
- Recepción y publicación continua de artículos durante todo el año.
- A todos los manuscritos se les asigna un DOI.

Estructura del manuscrito

- Título en el idioma principal del manuscrito y en inglés.
- Resumen de hasta 150-250 palabras y palabras clave (1-5) en ambos idiomas.
- Secciones: Introducción, Metodología, Resultados, Discusión y Conclusiones (IMRyC).
- Citas y referencias según el estilo APA (7ª edición).

Requisitos técnicos

- Extensión máxima: 8,000 palabras (incluyendo tablas, figuras y referencias).
- Formato: Archivo en Word (.docx), interlineado sencillo, fuente Times New Roman 12 pts.
- Tablas y figuras numeradas y con pie de página explicativo.

Plantillas

Los autores pueden descargar los formatos oficiales para garantizar que sus manuscritos cumplan con los estándares de la revista.

- Plantilla de artículos de investigación científica y tecnológica.
- Plantilla de artículos de revisiones sistemáticas y metaanálisis.
- Plantilla de estudios de caso con análisis crítico.

Documentos complementarios

Enviar los documentos en formato Word o PDF:

- Hoja de datos de los autores (Word)
- Carta de autoría
- Carta de originalidad
- Carta de cesión de derechos

Políticas editoriales

Derechos de autor

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de publicación bajo una licencia de acceso abierto *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International*.

Ética de publicación

- Se prohíbe el plagio y el autoplagio. Todos los manuscritos serán evaluados con software antiplagio.
- Los autores deben declarar cualquier conflicto de interés.
- La revista sigue las directrices del Comité de Ética en Publicación (COPE).

Política de acceso abierto

Todos los artículos publicados son de libre acceso y pueden descargarse gratuitamente desde el sitio web de la revista.

Plataforma de envíos

Envío en línea

Todos los manuscritos deben ser enviados a través de nuestro sistema de gestión.

Proceso de envío

1. Registro como usuario en la plataforma.
2. Rellenar el formulario de envío con información del artículo y autores.
3. Subir el manuscrito y documentos complementarios.
4. Confirmar el envío.

DECLARACIÓN DE ÉTICA Y BUENAS PRÁCTICAS EDITORIALES

La Revista se adhiere a los principios éticos establecidos por el Committee on Publication Ethics (COPE) para garantizar la calidad y la integridad de las publicaciones académicas. Nos comprometemos a:

- Garantizar un proceso de evaluación por pares doble ciego objetivo, transparente y confidencial.
- Respetar la originalidad de los trabajos, prohibiendo el plagio, la fabricación y manipulación de datos.
- Proteger los derechos de autor y la propiedad intelectual.
- Asegurar la equidad e imparcialidad en el proceso editorial, sin discriminación de género, raza, religión, nacionalidad u orientación política.
- Respetar el derecho de los autores a la retractación o corrección de errores.
- Solicitar a los autores la declaración de conflictos de interés, cuando aplique.

La revista rechaza cualquier forma de mala conducta en la investigación y se reserva el derecho de retractar artículos que violen sus políticas éticas.

ANEXOS

A continuación, se presentan elementos complementarios que forman parte de esta edición de la *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHES)*. Esta sección tiene como propósito mantener informada a nuestra comunidad académica sobre las oportunidades de participación, los contenidos en desarrollo y reconocer a quienes contribuyen al sostenimiento y calidad de nuestra publicación.

Convocatorias abiertas:

La Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad mantiene abierta su convocatoria para la recepción de artículos científicos, revisiones bibliográficas y estudios de caso en sus áreas temáticas. Se invita a investigadores, docentes, profesionales y estudiantes a enviar sus trabajos originales e inéditos que contribuyan al avance del conocimiento en las disciplinas abordadas en la convocatoria.

Las propuestas pueden ser enviadas en español e inglés, de acuerdo con las directrices editoriales disponibles en nuestro portal oficial. Los manuscritos serán sometidos a un riguroso proceso de evaluación por pares bajo la modalidad doble ciego. Las fechas límite, criterios de evaluación y temáticas específicas para próximos números temáticos están detalladas en la sección "Convocatorias" de nuestra página web. A continuación se adjunta el link de acceso: <https://www.riahes.org/>

Síguenos en nuestras redes sociales: <https://www.facebook.com/profile.php?id=61575085382152>

Anuncios de próximos números:

En correspondencia con nuestro compromiso por la difusión del conocimiento interdisciplinario, próximamente publicaremos más ediciones, en las que abordaremos diversas perspectivas y avances en la materia. Mantente atento a nuestras redes y plataformas digitales para más detalles.

Agradecimientos:

El Comité Editorial desea expresar su más sincero reconocimiento a los evaluadores científicos que, con su dedicación, compromiso ético y rigurosidad académica, han contribuido de manera fundamental al aseguramiento de la calidad de los artículos publicados en esta edición.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a las instituciones patrocinadoras y aliadas académicas por su respaldo continuo, lo que permite que esta revista mantenga sus estándares de excelencia y acceso abierto. Su apoyo resulta indispensable para la sostenibilidad de este proyecto editorial.



REVISTA INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN, HUMANIDADES,
ECONOMÍA, EDUCACIÓN Y SOCIEDAD

Publica tu investigación
en la Revista RIAHES

¡CONVOCATORIA ABIERTA!

La revista RIAHES invita a investigadores, académicos y estudiantes a participar con artículos de investigación originales, estudios de caso y artículos de revisión. La publicación es cuatrimestral, de manera continua y dictaminada a doble ciego.

Áreas temáticas



Administración



Humanidades



Economía



Educación



Sociedad



¡Escanea y revisa
nuestras plantillas!



Visita nuestra
página de Facebook



Conoce nuestra
página web



¡Contáctanos!



+52-996-111-7606



contacto@riahes.org



**REVISTA INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN, HUMANIDADES,
ECONOMÍA, EDUCACIÓN Y SOCIEDAD**