

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

## *Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

### *Compiladores*

Guillermo Ramírez Martínez  
Jorge Alberto Rosas Castro  
Oscar Lozano Carrillo  
María Dolores Gil Montelongo  
María Teresa Magallón Diez  
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque  
Esther Morales Franco  
Martha Beatriz Santa Ana Escobar

Fabiola Mapén Franco  
Zoily Mery Cruz Sánchez  
Francisco Javier Velázquez Sagahón  
Arturo Hernández Magallón  
David Salvador Cruz Rodríguez  
María de Jesús Obeso  
Carlos Juan Núñez Rodríguez





**El Análisis Organizacional en México y América Latina  
Retos y Perspectivas a 20 Años de Estudio**

**EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN  
MEXICO Y AMÉRICA LATINA.  
Retos y perspectivas a 20 años de estudios**

**D.R. 2015: Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C.**

Volumen I

Primera edición, Noviembre de 2015.

Responsable de Edición:

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C.

**Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No.91

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc,

México, D.F., C.P. 06800

**ISBN: 978-607-9011-42-0**

*Diseño:* Luis Javier Anguiano

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## Compiladores

Guillermo Ramírez Martínez

Jorge Alberto Rosas Castro

Oscar Lozano Carrillo

María Dolores Gil Montelongo

María Teresa Magallón Díez

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Esther Morales Franco

Martha Beatriz Santa Ana Escobar

Fabiola Mapén Franco

Zoily Mery Cruz Sánchez

Francisco Javier Velázquez Sagahón

Arturo Hernández Magallón

David Salvador Cruz Rodríguez

María de Jesús Obeso

Carlos Juan Núñez Rodríguez





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

## *Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## Introducción

En México, hasta antes de mediados de la década de los noventa, el desarrollo de una perspectiva organizacional en el estudio de las organizaciones era incipiente y escasamente trabajado por los investigadores interesados en la administración, la economía, la psicología, la antropología, la sociología de las organizaciones, la historia y otros campos de las ciencias sociales.

En 1995, con la creación del Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, nace un campo de conocimiento innovador en México cuyo objeto de estudio son específicamente las organizaciones y los fenómenos relacionados con estas. A veinte años de haberse creado, se han realizado avances significativos en la consolidación de dicho campo. La perspectiva organizacional ha despertado el interés de numerosos académicos, investigadores y estudiantes de diversas disciplinas, así como de personas inmersas en la práctica, no sólo en México sino también en el resto de América Latina.

Es necesario remarcar la importancia que ha tenido el estudio de las organizaciones desde un campo disciplinar que las aborde como objeto de estudio principal y no de manera tangencial o indirecta como es el caso de otras disciplinas que también se interesan, parcialmente en el estudio de las organizaciones; y es trascendente su estudio ya que vivimos en una sociedad organizacional, es decir, en una sociedad compuesta por organizaciones y en una sociedad que funciona gracias a las mismas. Así, una perspectiva organizacional para el estudio de las organizaciones repercute directa e indirectamente en la mejora de su desempeño, y en la mejora del diseño y evaluación incluso de políticas públicas

El Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) ha cumplido su misión de formación de investigadores y de difusión del conocimiento en su campo disciplinar. Así, sus programas de Maestría y Doctorado se han impartido en forma itinerante desde 1999 en diversas universidades en México y ahora en Colombia. A partir del desarrollo de la comunidad y la investigación de los estudios organizacionales, se han formado cuerpos académicos y grupos de investigación sobre este campo del conocimiento o relacionados con él; asimismo otros posgrados cultivan esta línea de investigación. Los Estudios Organizacionales se han constituido como una alternativa para el análisis de fenómenos y la generación de conocimiento organizacional de vanguardia en las Ciencias Sociales, así como para la construcción de propuestas de solución a los problemas vinculados al contexto organizacional.

Así, el PEO en su origen tenía una orientación hacia el estudio del trabajo y la productividad, la flexibilidad y formas de organización, así como en los modelos organizacionales y el contexto internacional. A partir de 2012 las líneas de investigación cambiaron para responder a las necesidades de estudio de nuevas realidades organizacionales, de la necesidad de ofrecer una alternativa multidisciplinaria que además de interesarse en la comprensión de la realidad, incursione en el diseño y desarrollo de alternativas de solución y propuestas de cambio organizacional e institucional que coadyuven a la transformación social.

En este sentido, el campo de los estudios organizacionales, persigue entre otros intereses de investigación, conocer la complejidad de dos realidades que se influyen recíprocamente, la primera, se refiere a los nuevos cambios que ocurren en las organizaciones, con base en el estudio de la innovación y de los avances científicos y tecnológicos que suceden en el ámbito mundial, y la segunda, a comprender y explicar el valor de nuestros esquemas y formas propias de pensamiento, así como las bondades que nos ofrece, el estudio de nuestra cultura organizacional, expresada en nuestras tradiciones.

Las cuatro nuevas líneas de investigación del PEO impulsadas a partir de 2012, están inmersas en la complejidad de la realidad social y organizacional de nuestro tiempo y persiguen orientar los retos de investigación a partir de nuevas perspectivas:

**1) La vida simbólica en las organizaciones**, en la cual se estudian los aspectos simbólicos de la vida cotidiana que resultan significativos para la comprensión de la dinámica social de las organizaciones y que han sido relegados a un segundo plano frente a la contundencia de la visión racional estratégica.

**2) Gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones**, la cual está orientada a constituir un espacio para el estudio de grandes organizaciones cuya finalidad es asegurar la realización del interés público o la afectación de este último de manera importante, además de que en su desarrollo incrementan notablemente sus niveles de complejidad, en especial los de la acción organizada y cooperación social.

**3) Modernidad y diversidad Organizacional**, cuyo interés se centra en construir desde los Estudios Organizacionales una plataforma teórica que permita analizar y comprender las representaciones sociales de la modernidad, así como el papel que juegan la tecnología y las nuevas formas de organización en la transformación del mundo del trabajo y de las organizaciones.

**4) Intervención organizacional**, que a partir de la transformación deliberada de las organizaciones, su propósito es contribuir a la generación de conocimiento sobre las organizaciones teniendo como referencia el proceso de intervención organizacional, desde una perspectiva holística e interdisciplinaria que permita avanzar en la integración de un cuerpo teórico sobre el proceso de intervención mismo.

La evolución de este posgrado como espacio para la formación de investigadores sobre las organizaciones y la consolidación de este campo de conocimiento, han estado acompañados de la constitución y operación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Esta red, con sus más de 600 miembros pertenecientes a diversas Instituciones de Educación Superior (IES) y disciplinas, ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de proyectos conjuntos de generación, aplicación y difusión del conocimiento relacionado con el análisis de las organizaciones.

Uno de los propósitos de la REMINEO y del PEO ha sido la integración de un campo disciplinar con la participación de académicos procedentes de IES de diversos países de América

Latina. Con este propósito, se ha participado con la Red de Posgrados Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (Red Pilares) con sede en Colombia, en la organización de eventos conjuntos y en proyectos editoriales. Recientemente se ha iniciado la colaboración e integración de una cartera de proyectos con la Sociedad Brasileña de Estudios Organizacionales.

Así, transcurridos veinte años de la creación del Posgrado en Estudios Organizacionales y con ello del nacimiento de un nuevo conjunto de saberes antes inexistentes en nuestro país, es oportuno presentar el estado del arte en este campo y debatir sobre los nuevos retos que tendrá que asumir en la actualidad para estudiar, conocer y explicar la realidad social y organizacional mexicana y latinoamericana.

El presente libro intitulado: ***“El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios”***, es el resultado del trabajo colectivo y colaborativo de una comunidad que investiga la vida organizacional desde diferentes ángulos y ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales. El contenido presenta en el tomo I, 88 105 capítulos de libro de los hallazgos del análisis organizacional de proyectos de investigación y reflexiones teóricas, divididos en diez apartados temáticos correspondientes a la actividad de investigación disciplinar más representativa en la actualidad:

1. Vida Simbólica
2. Poder y conflicto
3. Sustentabilidad y responsabilidad social
4. Intervención y cambio organizacional
5. MiPyMes y empresa familiar
6. Enfoques metodológicos en el análisis organizacional
7. Educación y transformación social
8. Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional
9. Aprendizaje, conocimiento e innovación
10. Estudios críticos de la Administración



Esta obra se presenta en dos tomos, ambos con la misma estructura temática, esperando contribuir a presentar un panorama sobre el estado de la investigación en análisis organizacional en estas áreas de conocimiento.

***Guillermo Ramírez Martínez***

***Jorge Alberto Rosas Castro***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## Contenido

### VIDA SIMBOLICA

#### Protocolo de investigación

**1. Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo**

Rafael Ávila González  
José Alfredo Andrade García

#### Investigación en proceso

**2. Elementos culturales como mecanismo de control institucional: El caso universidad tecnológica del Usumacinta**

Diana Luz García Montes

**3. El Microcambio del Dirigente en un Contexto Organizacional: el Duelo. Caso Colegio de Postgraduados**

Felipe Gómez Rodríguez

**4. Representaciones simbólicas de la mujer en la minería: Un estudio de caso de las Minas de Guanajuato**

Dra. Laura Elena Zárate Negrete  
Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón

## Investigación Concluida

---

5. ***Atribución hacia el Servicio y la Orientación de la Organización en American Express.***  
Dr. Juan Manuel Herrera Caballero  
Lic. Raúl Toledo Ibarra  
Mtra. Norma Georgina Martell Martínez
  
6. ***Construcción de valores durante la trayectoria universitaria:  
Una reflexión desde el quehacer universitario***  
Rossana Basurto Álvarez  
Claudia Manjarrez Peñúñuri  
Zheila Rivas Perea  
Elizabeth Rodríguez Medina
  
7. ***La pequeña organización artesanal de escultura en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas***  
Dr. Hilario Laguna Caballero  
Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano  
Dr. Julio Ismael Camacho Solís  
Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas

## Temática

---

8. ***Mobbing y la perspectiva organizacional***  
Lic. Thalia Ponce Dimas
  
9. ***Una aproximación simbólica a la génesis y deconstrucción narrativa de la violencia organizacional a partir de Girard: El caso de la Fenomenología del acoso psicológico-moral-laboral***  
Dr. Moisés Del Pino Peña
  
10. ***Contextualización y Aproximación al Diagnóstico y Diseño Organizacional de una Asociación Civil de Protección Animal***  
Anabel Lucero Jiménez Cruz
  
11. ***Viaje al centro de las organizaciones: las relaciones sociales***  
Arturo Andrés Pacheco Espejel
  
12. ***Revisión de tres temáticas de estudio dentro de lo organizacional: el organizing, la forma de organización y la violencia laboral; importancia y relación***  
Lic. Brianda Paulina Salazar Cruz  
Lic. Thalía Ponce Dimas  
Lic. José Carlos López Figueroa

**13. *Cultura Organizacional desde la Sociología del Trabajo***

Rosa Silvia Arciniega Arce

## SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Protocolo de investigación

---

**14. *La responsabilidad social en la universidad pública***

Juliana Álvarez Rodríguez

Norma Aguilar Morales

**15. *Convocatoria FECES 2014. Fondo para elevar la calidad de la educación superior de las Universidades públicas estatales. Proyecto de investigación: Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas (ORSUNACH)***

Manuel de Jesús Moguel Liévano

Roger Irán Gordillo Rodas

Rebeca Garzón Clemente

Sabino Velázquez Trujillo

**16. *Diagnóstico sobre prácticas ambientales, productores de la zona chinampera de Xochimilco, México D.F.***

M. en C. María Luisa Flores-Ramírez

M. en C. Beyda Grande Campos

**17. *La Responsabilidad Social Universitaria en una Universidad Pública de Tabasco***

Javier Toledo García

Jannet Rodríguez Ruíz

Gabriela Hidalgo Quinto

Adriana Esperanza Pérez Landero

### Investigación en proceso

---

**18. *DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO EN LA ASOCIACIÓN RECICLADORES DE TUNJA “RECITUNJA”***

Jenny Edith Parada Camargo

Oscar Gutiérrez Molina



**19. *La satisfacción del cliente como indicador de la responsabilidad social empresarial en una empresa de recolección de sólidos***

Myrna Delfina López Noriega  
Lorena Zalthen Hernández  
Hugo García Álvarez  
Antonia Margarita Carrillo Marín  
Cecilia Margarita Calvo Contreras

## **Investigación Concluida**

---

**20. *Aproximación a la Responsabilidad Social en las Pymes del Sector de la Construcción***

Dr. Luis Alfredo Argüelles Ma  
Dr. Román Alberto Quijano García  
Mtro. Fidel Ramón Alcocer Martínez  
Mtro. Mario Javier Fajardo

**21. *Responsabilidad Social Empresarial en empresas del norte de México***

María Fernanda Rodríguez Monge  
Sergio Ochoa Jiménez  
Luis Alberto Limón Valencia

**22. *Estrategias y herramientas para comunicar la responsabilidad social. El caso de una empresa gasolinera***

Dra. María Aracely Mendivil Portillo  
M.C. Luz Cecilia Gálvez Bon  
Lic. Lizeth María Gerardo Quintero

**23. *Capacidad de cumplimiento de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la MiPyMEs***

M.A.D. Fernando Medina Blum  
Dr. Roger Manuel Patrón Cortés  
M.C. Evarista González García

**24. *La responsabilidad social Universitaria en facultades de la universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos***

Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán  
Dr. José Luis Sánchez Leyva  
Dra. Patricia Martínez Moreno  
Frida Arcelia Nava Yáñez  
Luis Guillermo Soni Vázquez

**25. *Percepción de la responsabilidad social de empresas del entorno competitivo global que ingresan a México.***

Dra. Beatriz Ochoa Silva  
Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda  
Dr. Teodoro Wendlandt Amezaga  
Dra. Imelda Lorena Vazquez Jiménez  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

## **Temática**

---

**26. *Gestión del Desarrollo Sustentable y Responsabilidad Social***

Dra. María Fernanda Robles Montaña  
M.A. Leticia del Carmen Encinas Meléndre  
Dra . Josefina Andrade Paco

**27. *El Cambio Cultural en la Organización para la Sustentabilidad***

Juan Pedro Ibarra Michel  
Luz Cecilia Gálvez Bon  
José Soto Karass

**28. *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Entornos Laborales Saludables***

Patricia Rivera Acosta  
Francisco Javier Segura Mojica  
Martha Beatriz Santa Ana Escobar  
Elizabeth Covarrubias Ramírez  
Adelita de J. Sifuentes Martínez

## **INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **Protocolo de investigación**

---

**29. *Los Sistemas De Gestión De La Calidad: Principios Y Su Aplicación En Los Centros De Investigación, Desarrollo E Innovación***

M.C. José Ramón López Arellano  
M.C. Juan Manuel Vega Arellano  
M.C. Carolina Durán Aréchiga  
M.C. Berenis Melissa Bujons Álvarez  
M.C. Ernesto León Castro

**30. *Análisis Organizacional de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Chiapas***

Karla Beatriz García Arteaga  
Zoily Mery Cruz Sánchez  
Arcadio Zebadúa Sánchez

**31. *Estrategias Para la Creación de un Clúster de Maíz en el Municipio de Ahome Sinaloa***

Karla Patricia Barraza Urías  
María de Jesús Obeso

## **Investigacion en proceso**

---

**32. *Un proceso de consultoría desde distintos enfoques teóricos organizacionales. Caso de estudio EMQ***

Oscar Cisneros Pérez  
Karina Anaya Delgado  
Francisco Cisneros Pérez

**33. *Las Habilidades Gerenciales***

Dr. José Luis Sánchez Leyva  
Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán  
Mtro. Alejandro Barrales Palacios  
Dr. José Antonio Vergara Camacho  
Itzayana Mota Rodríguez

**34. *Estrategias de calidad, para el incremento de la productividad en la empresa***

Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos  
Rosa Hilda Hernández Sandoval  
Jorge Luis Vázquez Lundez  
Ana María Aguilar Sánchez  
Brandon Chávez Luna

## **Investigacion Concluida**

---

**35. *Análisis del impacto de la gestión social en la economía de los socios cooperativistas del Campo Pesquero Paredones, Municipio de Ahome, Sinaloa.***

Aida Alvarado Borrego  
Marcela Rebeca Contreras Loera  
Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia  
José Guadalupe Soto Karass  
Zenaida Zulema Delgado Peraza

**36. *El reto de desarrollar competencias emocionales en las organizaciones educativas***

Olga Clesosilda Chica Palma  
Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago

**37. *Las organizaciones y el crecimiento económico en Villacorzo, Chiapas.***

Reyna Esperanza Zea Gordillo  
Rebeca Molina Sol  
María del Carmen Chávez Rodríguez

**38. *El financiamiento como factor de crecimiento y cambio organizacional.  
El caso de la empresa comercial del sector mueblero***

Ernesto León Castro  
Luis Alessandri Pérez Arellano

**39. *Comunicación Estratégica: construcción comunicacional  
de la estrategia de cambio organizacional***

Mtra. Patricia Durán Bravo  
Mtra. Nancy Graciela Cisneros Martínez  
Mtro. Víctor Manuel Meléndez Rodríguez

**40. *Análisis del control en el contexto de la fundación y  
desarrollo temprano de la organización***

Pablo Payró Campos

**41. *El clima organizacional como herramienta en la planeación estratégica***

Adriana Mazariegos Sánchez  
Josefina Martínez Chávez  
América Inna Milla Sánchez  
Alma Leslie León Ayala  
Norma Patricia Juan Vázquez

## **Temática**

---

**42. *La Teoría de la Actividad como recurso para la intervención y gestión  
del cambio organizativo: el caso del contexto escolar***

Hugo Armando Brito Rivera

**43. *El liderazgo para el desarrollo de la empresa hotelera***

Dra. Beatriz López Illán  
Dra. Ana Virginia Maldonado Alcudia

**44. *Hacia una conceptualización del proceso de intervención en las organizaciones***

Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez

**45. *Complejidad para definir y evaluar el estrés laboral en las Organizaciones***

Dra. Juana Patlán Pérez

## MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR

### Protocolo de investigación

---

**46. *Estrategia fiscal y crecimiento en las pyme: sobreviviendo a las obligaciones tributarias***

M.C. Mayra Patricia Osuna

M.C. Marcos Antonio García Gálvez

Dra. María De Los Ángeles Cervantes Rosas

**47. *La incorporación de un producto al portafolio de una empresa local de alimentos balanceados para mascotas. Motivos de compra de posibles clientes.***

Sandra Luz Barrios Corona

Gizelle Guadalupe Macías González

### Investigación en proceso

---

**48. *La familia y la tradición: Tintorería “El Faisán, S.A.”***

M.D.O. Concepción Mánica Zuccolotto

Dra. Leny M. Pinzón Lizarraga

Dra. Rocío Aguiar Sierra

**49. *Posibilidades de Cloud Computing en la gestión administrativa de la Micro y Pequeña empresa de la zona turística de Costa Esmeralda, Veracruz***

Dra. María Dolores Gil Montelongo

Dr. Gilberto López Orozco

M.A. Carlos Arturo Bolio Yris

Estudiante Mauricio Rodríguez Medina

**50. *La competitividad intrínseca de la empresa hotelera familiar en México***

Dr. Andrés Gutiérrez Márquez

Dr. Luis David Pérez Castro

M.C. Mónica Sánchez García



**51. Características praxeológicas, epistemológicas, axiológicas y ontológicas del emprendimiento y la innovación en tres empresas familiares de Chiapas, México.**

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez  
Dra. Karla Beatriz García Arteaga  
M.A.C. Arcadio Zebadúa Sánchez  
Mtro. Julio César Moreno Méndez  
Dr. Carlos Octavio Cruz Sánchez

## Investigación Concluida

---

**52. Información financiera reexpresada para la toma de decisiones en la empresa agroindustrial del Norte de Sinaloa**

M.C. Oscar Lizárraga Armenta

Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez

**53. Sistemas de costos en las pequeñas y medianas empresas industriales de Villahermosa, Tabasco**

Marbella A. Gómez Lemus  
Elsa Rueda Ventura  
Ernesto Alonso Rodríguez Moguel

**54. Turismo rural como estrategia de desarrollo de microempresas en el sur de Sonora.**

Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda  
Dra. Beatriz Ochoa Silva  
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga  
Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga

**55. Reflexiones teórico metodológicas en torno al estudio de caso. Una aplicación de estudio de una empresa en red**

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián

## Temática

---

**56. Elementos de Constitución de las Pequeñas Empresas**

Dra. Herminia Banda Izeta  
Mtra. Leticia Rodríguez Ocaña

**57. *Mortandad Infantil: MPYMES***

Dr. Gilberto López Orozco  
Dra. María Dolores Gil Montelongo  
Mtro. Carlos Arturo Bolio Yris

## ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### Protocolo de investigación

---

**58. *Dimensiones de estudio del Clima Organizacional***

Dra. María Leticia Verdugo Tapia  
Dra. Josefina Ochoa Ruiz  
Dr. Amado Olivares Leal  
M.B.A. José María Güereña de la Llata  
Dra. Elva Parada Ruiz  
David Galicia Osuna

**59. *Detección de Detonantes de Estrés Laboral. (Caso de Oficina de Gobierno Federal)***

Ana Yandell Mendoza García  
Dra. Ariadna Crisantema Martínez Hernández

**60. *Propuesta para un Diagnóstico Organizacional***

Alfredo Tapia-Carreto  
Rafael González Plascencia

### Investigación en proceso

---

**61. *Propuesta Metodológica desde una Racionalidad Ampliada para la Generación de Conocimiento Normativo Argumentativo Organizacional***

David Galicia Osuna

**62. *Principales métodos de investigación en los Estudios Organizacionales***

Dra. Rosalinda Gámez Gastélum

### Investigación Concluida

---

**63. *Asertividad Organizacional***

Dr. Guillermo Torres Sanabria

- 64. Modelo de gestión de la calidad para proyectos desarrollados por la coordinación de ingeniería y proyectos. Aplicación de la metodología de gestión de proyectos del projectmanagementinstitute (pmi) y la norma iso21500**

Medardo José Mora Díaz

- 65. Movilización de recursos: una alternativa estratégica para lograr la sustentabilidad financiera de OSC de la región centro del estado de Coahuila**

Ma. Guadalupe Díaz Díaz  
Maricela Carolina Peña Cárdenas  
Adriana Guadalupe Chávez Macías  
Daniela Judith Molina Arévalo

## Temática

---

- 66. Nuevos rumbos en el análisis del cambio organizacional: Una reflexión a partir del pensamiento de Etzioni, Powell y Barba**

Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón  
Mtro. Nicolás Nava Nava  
Mtro. Domingo Herrera González  
Lic. Héctor Pérez López-Portillo

- 67. Historias de vida y Etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones**

Dr. David Salvador Cruz Rodríguez  
Dra. Elvia Espinosa Infante

## EDUCACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL

### Investigación en proceso

---

- 68. LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE**

Jorge Ariel Franco López  
Hernán López Arellano  
Mauricio Vélez Salazar

- 69. Repercute que quienes investigan en equipo tengan Familiares con carrera profesional**

Vicente Ángel Ramírez Barrera  
Ana Elena Narro Ramírez

## Investigación Concluida

---

**70. *Adaptación del Instituto Tecnológico de los Mochis, Como una Anarquía Organizada***

M. C. Ignacia Murillo Castro  
M. C. Luis Fernando Espinoza Audelo  
Dra. Fridzia Izaguirre Díaz de León

**71. *Perspectivas organizacionales en la conformación de los grupos de investigación en Instituciones de Educación Superior***

Ana María Winfield Reyes  
Carlos Topete Barrera  
Eduardo Bustos Farías

## Temática

---

**72. *Análisis organizacional de la internacionalización de las universidades públicas estatales mediante la movilidad y el intercambio académicos***

Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco  
Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza  
M.A.P. Wilver Méndez Magaña

**73. *El nuevo institucionalismo y las instituciones de nivel superior públicas: la necesidad de la acreditación. Caso: Universidad Autónoma de Sinaloa***

Dra. Marifeli Corrales Avendaño  
MC. Antonio Humberto Vega Arellano  
MC. Carolina Gpe. Martínez Tirado  
MC. Gregorio Guzmán Lares

**74. *Referentes Lingüísticos para Reconocer el Desarrollo de Competencias Socio-discursivas en el Salón de Clases Universitario***

Alfredo Tapia-Carretero

## Protocolo de investigación

---

**75. *Una Mirada a La Hacienda Pública Municipal en Sinaloa, México***

Dr. Nicolás Guadalupe Zúñiga Espinoza  
Dra. Maria Lourdes López López  
Dra. Maria Consuelo Gonzalez Perez  
Lic. Ana Aurora Soto Montoya

**76. *Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Opciones Productivas de Sinaloa en el Ejercicio Fiscal 2015.***

Dra. Rosalinda Gámez Gastélum  
Lic. Silvia Alejandra Pineda Prado

**77. *Políticas Públicas en seguridad alimentaria para las Mipymes de la industria restaurantera en la ciudad de Guanajuato***

Jesús Jonathan Lira Vallejo  
Francisco Javier Velázquez Sagahón

## Investigacion en proceso

---

**78. *Las Reformas Estructurales y su Efecto en la Ocupación en México***

Lic. Teresa Castillo Ortiz  
Lic. María José Orozco Molina  
Lic. Alejandra Mendoza  
Dr. René Rivera Huerta

## Investigacion Concluida

---

**79. *Evaluación de la Adopción de la Gestión para Resultados en los Municipios de Tabasco, México***

Jorge Alberto Rosas Castro  
Fabiola de Jesús Mapén Franco  
Carlos Alberto Rodríguez Garza

**80. *El Servicio Profesional de Carrera. Una reflexión sobre los modelos de ingreso a partir de un estudio de caso***

María del Rocío Pérez Rosas  
José Regulo Morales Calderón  
Jorge Antonio Sánchez Galván

**81. Políticas regionales y ordenamiento territorial en la Región Ile-de-France: la implementación de un Contrato Regional Territorial (CRT)**

Joselyne Ramírez Hernández

## Temática

---

**82. Reflexiones preliminares sobre el carácter organizacional de la Cooperación Internacional para el Desarrollo: problemáticas organizacionales de la AMEXCID**

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Magali Pérez Camacho

Julio César Contreras Manrique

Arturo Hernández Magallón

**83. Gobernanza o Fragmentación de las Políticas del Agua en México**

Rosa María Magaña Álvarez

Germán Vargas Larios

## APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

### Protocolo de investigación

---

**84. Los recursos de los humanos como factor esencial para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora personal.**

Manuel de Jesús Moguel Liévano

Julio Ismael Camacho Solís

Hilario Laguna Caballero

Sandra López Reyes

**85. El uso y la inserción de las TIC en el ámbito universitario como estrategia de gestión**

Nancy Fabiola Martínez Cervantes

### Investigación en proceso

---

**86. Validez y Confiabilidad de un Instrumento para Evaluar la Innovación Tecnológica en el Sector Pirotécnico de los Municipios Ixtlahuaca y Tultepec, Estado de México**

Gisela Janeth Espinosa Martínez

Jorge Feregrino Feregrino

Rogel Fernando Retes Mantilla

**87. *Innovación y gestión de patentes para la competitividad de la empresa industrial***

Mc. Dalia María Cuadras Borboa  
Dra. María Del Socorro Borboa Quintero  
Dra. Lydia Maria Lopez Barraza  
Mc Elsa Veronica Larreta Ramirez

**88. *Aprendizaje e Innovación en la Cadena de Suministro***

M. en C. Verónica Velázquez Romero  
M. en C. Verónica Velázquez Romero  
M. en A. Noé Chávez Hernández

**89. *Diagnóstico sobre el potencial de los recursos turísticos en los campos pesqueros de Sinaloa***

Dra. María Estela Torres Jaquez  
Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera

**90. *Clima organizacional en una empresa extractiva. Un análisis cuantitativo***

Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo  
Dra. Edith Georgina Surdez Pérez  
L.I. Carlos de Jesús González López  
Est. Roberto Guillermo Santiago Jiménez

**91. *Modelo de Innovación aplicado a la pequeña y mediana empresa a través de la investigación acción***

Dra. María Elvira López Parra  
Lic. Alicia del Carmen Carrada Encinas  
Dra. Maria del Carmen Vásquez Torres  
Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado

## **Investigacion Concluida**

---

**92. *Las dimensiones del aprendizaje tecnológico en las MiPYMES manufactureras de la región de Tehuacán***

Armando Heredia González  
María Elena Heredia Mendoza  
Senén Juárez León  
Miriam Silvia López Vigil  
Ramón Matías López  
Bertha Leticia Franco Salazar

**93. 93-La Gestión de Conocimiento en una Organización Agrícola del Valle del Yaqui**

Dr. Sergio Ochoa Jiménez  
Mtro. José Guadalupe Flores López  
Lic. Michelle Jocelyn Rodríguez Rubio

**94. Innovación en las pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos ubicadas en Puebla**

Dra. Rafaela Martínez Méndez  
Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz  
Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

**95. Las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y su relación con el Desempeño Operativo Percibido en Grandes Empresas Manufactureras**

Ma. Zóchitl Araiza Garza  
Edna de la Garza Martínez  
Nidia Estela Hernández Castro  
Héctor Mireles Boone

**96. La comunicación y transferencia de conocimiento como estrategias organizacionales para el desarrollo de una comercializadora de granos sinaloense**

MCO Greysell Ramos Aguilar  
Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas  
Dra. Rocío del Carmen Payares Flores

## Temática

---

**97. El fomento de la vocación científica en los jóvenes del sureste mexicano. Retos y Oportunidades**

Karla Cristina Avendaño Rodríguez  
Deneb Elí Méndez Magaña  
Carlos David Zetina Pérez

**98. Las Tecnologías de Información y comunicación: una mirada a través de los estudios organizacionales**

Albania Padilla Martínez

**99. Los Geo-espacios del Conocimiento como estructura organizacional en el Desarrollo Regional**

Dra. Gina Laura María de Lourdes Baena Paz  
Dr. Salvador Neme Calacich  
M.F. Lenin Martínez Pérez  
Dr. Jorge Rebollo Meza  
Dra. Aída Dinorah García Álvarez



**100. *El Emprendimiento: del Conocimiento a la Innovación y al Mercado***

Mtro. Salvador de León Jiménez

**101. *La educación semipresencial en las IES, un enfoque académico***

Arturo Zepeda Pineda  
Ma. del Pilar Enríquez Gómez  
Elena Aguilar Canseco  
Tania B. Quintero Bastos  
Susana Gallegos Cázares

## ESTUDIOS CRÍTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### Protocolo de investigación

---

**102. *La perspectiva conceptual de la gestión educativa en la Universidad Pedagógica Nacional 213.***

Hugo Alberto Gijón Mitre

### Investigación Concluida

---

**103. *Relación entre el tipo de liderazgo y la calidad del producto en una empresa del ramo automotriz en la Ciudad de San Luis Potosí***

Eneida Becerra Quintero  
Rosa Araceli Cortés Mendoza  
Mario Eduardo Ibarra Cortés  
José de Jesús Pérez Muñiz

### Temática

---

**104. *ECOTURISMO, un análisis crítico para su gestión. Entre contradicciones, paradojas y diversas orientaciones.***

María Teresa Magallón Diez  
Jesús Manuel Ramos García

**105. *Reflexiones sobre la estrategia en la hipermodernidad***

Dr. Oscar Lozano Carrillo

CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

VIDA SIMBÓLICA



## INTRODUCCIÓN

Es indudable la importancia de las organizaciones en la sociedad y el desarrollo de nuestro país, éstas, generalmente han sido estudiadas desde una perspectiva positivista, mecanicista, funcionalista, es decir, desde una visión altamente racional del funcionamiento de la organización, orientada a la eficiencia y productividad, privilegiando el identificar problemas, encontrar respuestas y prescribir soluciones, con acciones para mejorar el desempeño organizacional, aspectos que sin duda son útiles, sin embargo, es importante tener en cuenta la complejidad, la diversidad organizacional, sus subjetividades y estudiarlas como un sistema social donde los actores interactúan entre sí y cuyas relaciones están mediadas y compartidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. (Parsons, 1951 en Ritzer, 2008), que influyen en las acciones y resultados de dichas organizaciones.

Asimismo, las organizaciones están integradas por personas (consideradas como seres complejos), que realizan una serie de actividades para alcanzar fines particulares y con diversas maneras de aproximarse a la realidad y cómo enfrentarse a la misma, persiguen cierto fin, y coinciden en ciertos valores, cultura, creencias, mitos, leyendas, ideología, lenguaje a través de los cuales los individuos dan significado y dotan de sentido su actividad laboral. Por lo tanto, es importante visualizar al ser humano no sólo como un ente económico, que

compite, sino como un ser que va más allá de lo racional. Así, teniendo presente que el universo humano es un mundo de signos, de imágenes, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de alegorías, es conveniente analizar, todo aquello que le da sentido a la vida humana, y que convierte a la organización en un lugar que hace surgir toda una vida simbólica.

Aspectos que son abordados en los distintos capítulos de este documento, como por ejemplo la relación de la cultura organizacional, el liderazgo, el poder, la interacción social, la reproducción de violencia simbólica, entre otras, con las problemáticas que pueden llegar a generarse de manera interna en las organizaciones, y como estas se van adaptando incluso a los ritos, mitos, valores y simbolismos de ellas. Permittiéndonos, desde la perspectiva de vida simbólica, descifrar, interpretar y explicar la realidad social, el por qué y para qué los individuos se comportan como se comportan, y con ello, lograr una mejor comprensión de las organizaciones.

***María Dolores Gil Montelongo***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***





# Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo.

---

*Rafael Ávila González<sup>1</sup>  
José Alfredo Andrade García<sup>2</sup>*

## Resumen

El trabajo que se presenta a modo de Protocolo asume que las transformaciones que actualmente se observan en las organizaciones formales incumben, de distintas maneras, a sus dimensiones simbólica y comunicativa. Entendemos que desde la comunicación organizacional se pueden ofrecer elementos de juicio y ponderación que hagan más comprensibles esos cambios. Pero de hecho a mediano plazo proponemos una interpretación triple, toda vez que la coyuntura histórica está caracterizada por cambios cualitativos en la racionalidad económica y social que se expresan a través de severos ajustes a las regulaciones laborales con vastos efectos en el orden del poder. De este modo se configura un marco conceptual que tiene sus principales elementos en la comunicación, la cultura y el poder simbólico, con cuyo tejido textual aspiramos a construir un Programa de investigación de mediano plazo que ayude a situar a los discursos de la comunicación organizacional en la complejidad teórica y empírica propia del mundo de hoy.

Palabras clave: *comunicación organizacional, cultura, capitalismo de flujos, poder simbólico.*

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. [ravila99@gmail.com](mailto:ravila99@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. [afredo@hotmail.com](mailto:afredo@hotmail.com)

**Proyecto de investigación:**  
**Comunicación en las Organizaciones.**  
**Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.**

**2015<sup>3</sup>**

**1. Datos generales.**

**1.1 Título del proyecto.**

**“Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo”.**

**1.2 Resumen general del proyecto.**

El presente proyecto de investigación propone aportar elementos de juicio que permitan, en el mediano plazo, avanzar en la justificación plausible de problemas, objetos y temas de interés para la comunicación organizacional. Por otro lado, llegar a construir propuestas de intervención que eventualmente conduzcan a generar organizaciones menos burocráticas y verticales, teniendo a la comunicación como el *locus* desde el cual pensar los fenómenos organizativos y no sólo a la inversa, como habitualmente se hace.

<sup>3</sup> El presente proyecto ha obtenido recientemente su registro formal por la División de Ciencias de la Comunicación y Diseño, de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, donde los autores se desempeñan como profesores investigadores del Departamento de Ciencias de la Comunicación.

Por ello, explorar las nuevas formas organizativas en el contexto del capitalismo de flujos, o de signos y espacio como lo llaman Lash y Urri (2003), resulta crucial si se quiere entender el mundo actual sin órdenes deductivos válidos de antemano.

A poco más de cinco décadas de la institucionalización de los primeros estudios de comunicación organizacional, una somera revisión de los mismos mostrará la preeminencia de planteamientos prescriptivos, que sólo reproducen saberes técnicos en este campo. Reconocemos que, si bien, en las últimas dos décadas han irrumpido nuevas perspectivas (interpretativas y críticas), la reflexión teórica es aún incipiente.

Por ello en esta investigación estamos optando por darle preeminencia a la perspectiva interpretativa de la comunicación en organizaciones, en virtud de un interés comprensivo que estimamos necesario; y de un interés postcrítico en la valoración y discernimiento de los procesos simbólicos de interacción en las organizaciones, sin perder de vista su carácter formal o su aparente racionalidad estrictamente técnica.

En la intersección de perspectiva e interés, aspiramos, como ha quedado dicho, a que el conocimiento producido pueda ser susceptible de aplicarse en procesos organizativos concretos y de distinta naturaleza, pero teniendo como base primordial la estructura simbólica de la vida social y la red constitutiva del espacio organizado.

### **1.3 Nombre y datos personales de los participantes.**

#### **1.3.1 Participantes internos al proyecto.**

Rafael Ávila González.

Licenciado y Maestro en Ciencias de la Comunicación por la UNAM, donde es candidato a Doctor en el área de Estudios Latinoamericanos. Ha publicado diversos trabajos acerca de la comunicación en organizaciones formales. Es profesor investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UAM Cuajimalpa.

José Alfredo Andrade García.

Licenciado y Maestro en Ciencias de la Comunicación por la UNAM, donde es doctorante del programa de Estudios Latinoamericanos. Profesor universitario desde el 2002, con experiencia docente en universidades privadas y públicas; de estas últimas, actualmente, profesor de asignatura en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y profesor asociado en la UAM Cuajimalpa.

#### **1.3.2 Participantes externos al proyecto.**

No se contemplan en esta etapa.

### **2- Justificación.**

La historia de la comunicación organizacional ha evidenciado la necesidad de desarrollarla teóricamente en al menos dos direcciones: a) la integración de miradas e interpretaciones acerca del objeto de estudio; b) la consolidación

conceptual de los principales abordajes. En tales sentidos, es importante recordar que los primeros tratados de comunicación organizacional se remontan a inicios del siglo pasado en los Estados Unidos, época en que los estudios organizacionales debatían su derrotero entre vertientes sociológicas, políticas, económicas y administrativas.

El común denominador que identifica a esas vertientes es su postura empírico analítica, como lo ilustra el enfoque mecanicista o clásico de los estudios organizacionales, contextualizado predominantemente en las primeras décadas del siglo XX. De esa época son paradigmáticos los planteamientos de los teóricos clásicos; el estadounidense Frederick Taylor (finales del siglo XIX e inicios del siglo XX) y el parisino Henry Fayol, quienes propusieron una ingeniería organizacional para el diseño de burocracias que asemejaran a ejércitos de producción. Donde la jerarquización de las funciones organizativas coordinadas por un centro administrativo, se planteó como la mejor manera de realizar y controlar los procesos productivos.

En ese marco resultó adecuada la idea de una comunicación productiva que lograra transmitir plenamente la idea de la alta jerarquía hacia las bases productivas. Idea que se acopla al proyecto de Frederick Taylor quien desarrolló su conocido estudio de tiempos y movimientos, que proponía hacer funcionar a la organización como una máquina plenamente coordinada, al proveer a cada uno de los trabajadores los insumos necesarios para llevar a cabo su tarea, eliminando cualquier factor de distracción. Lo que en un plano comunicativo conlleva la idea

de que cada trabajador tuviera información precisa y concisa para la realización de su tarea.

Comunicación organizacional incipiente la de aquellos años, que sólo dejó registro de su existencia en algunos manuales de uso por la alta gerencia, mismos que ofrecían consejos a los jefes de cómo dirigirse a los subordinados (Taylor en Putnam, 2006), y la publicación de algunos artículos de divulgación en revistas de prestigio, como lo ejemplifica el artículo de Roethlisberger publicado en la Harvard Business Review en 1945 titulado "*The Foreman: Master and Victim of Double Talk*" en el cual proponía la premisa de la buena relación entre los gerentes y el personal operativo (Redding en Putnam, 2006). En cuanto a su desarrollo teórico, dichos planteamientos limitaron la comprensión de los fenómenos comunicativos en su integridad, ya que al colocar el acento en los procesos informativos sólo se atendió una dimensión administrativa de la vida de la organización (Putnam, 2006). Al mismo tiempo, normalizó las relaciones de poder al reforzar la autoridad, generando un vínculo entre un emisor reconocido en la figura del jefe o supervisor y un receptor identificado como subordinado. Este hecho se puede constatar al observar los flujos informativos en el esquema organizacional, donde predominantemente estos intercambios se llevan a cabo en un canal vertical.

Esta primera mitad del siglo XX, se corresponde con un encuadre epistemológico de corte empírico-positivista que atraviesa fuertemente a la ciencia social. De allí que las comprensiones de la organización se vean altamente influidas por tales posturas, al definir a la misma como una entidad económica orientada por los objetivos de la gerencia (Deetz, 2000). Esta cualidad cuantificable de la

organización, en un plano económico (productividad) valida la ponderación de una comunicación de carácter objetual en la que ésta se asume como tecnología de productividad.

Desde allí, es comprensible que a partir de los primeros estudios auspiciados por instituciones educativas y hasta bien entrada la década de los ochenta del siglo pasado, el estudio de la comunicación organizacional orbita en torno a unos temas en los que se le reconoce su capacidad productiva y su carácter instrumental. Entre tales temas se puede identificar a los mensajes persuasivos, canales informativos, medios de comunicación en las organizaciones, tecnologías de la información y redes de comunicación, entre otros (Putnam, 2006).

Como ya lo expresamos en otro momento (Andrade, 2014), la comunicación organizacional prosiguió su desarrollo, y entre 1980 y 1991 Allen, Gotcher y Seibert, dos investigadores norteamericanos, identificaron 19 áreas de investigación en comunicación organizacional, que clasificaron en un orden descendente de mayor a menor frecuencia y donde destacaron los siguientes temas: Relaciones interpersonales (incluyendo las relaciones superior-subordinado, entrevista, estrés, conflicto, y género y raza); habilidades y estrategias de comunicación; cultura y simbolismo; flujos de información y canales; poder e influencia; resultados positivos de comunicación; toma de decisiones y resolución de problemas; redes de comunicación; conocimiento, comunicación y estilos de administración; interfaces de comunicación-organización-entorno; tecnología; lenguaje y contenidos en los mensajes; estructura; incertidumbre e información ideal; grupos y eficiencia organizacional; ética; investigación

transcultural; clima; y avances teóricos (Taylor en Putnam, 2006). Dato al que podríamos agregar en un contexto actual, la comunicación organizacional y los entornos digitales, identidades fragmentadas, resistencias e indeterminación, hiperrealidad, entre otros (Deetz en Jablin, 2001).

Cabe señalar que hacia las últimas décadas del siglo pasado e inicios del presente, se da una cierta apertura en los temas de estudio de la comunicación organizacional, esto se debe en gran medida al desarrollo de las perspectivas teóricas metodológicas de las ciencias sociales y humanidades; principalmente a lo que se ha denominado giro lingüístico (un movimiento que permeó a toda la ciencia social y que planteo la idea de que el lenguaje es el eje constitutivo de la realidad, por consecuencia el discurso adquiere un valor indiscutible, pues posibilita la dilucidación de dicha construcción), como lo ha expresado Czarniawska (1999).

Esa alternativa al predominio intelectual funcionalista, se observa de manera muy clara a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, cuando se produjeron algunos cambios en los ámbitos académicos con relación a la comunicación organizacional tanto en Estados Unidos como en Inglaterra. Linda Putnam (2002) señala que se desafió la ausencia de marcos teóricos y por consiguiente se cuestionó la naturaleza de la realidad organizacional presentada en la investigación tradicional, se criticó el abordaje de la comunicación organizacional como variable y como transmisión lineal de información, se abrió el estudio al sentido y la actividad simbólica que constituye a las organizaciones, se



desarrollaron análisis del significado de los eventos organizacionales, los símbolos y la cultura organizacional. A este enfoque se le denominó interpretativo o cultural. Con el giro lingüístico la comunicación organizacional ganó en la definición de nuevos temas objeto de estudio y replanteó la discusión en torno a una organización que ya no es concebida como objeto, sino como constructo social. Por consiguiente, la discusión en comunicación se centró en los procesos de interacción, significación y sentido.

Cabe señalar que en paralelo a los abordajes interpretativos se desarrollaron los críticos de los que son emblemáticos los trabajos de Alvesson (1992), Clegg (2006) y Mumby (2013) en los que se destacó entre otros objetos de estudio, el poder, el control y la distorsión de la comunicación; por ejemplo, se llevaron a cabo estudios sobre voces silenciadas en la organización, el ejercicio del poder y control a través de las distorsiones de la comunicación.

En este nuevo horizonte de los estudios de comunicación organizacional aparece una variedad de conceptos que enriquecieron el desarrollo de la misma, tales como sentido, significado, cambio, etc. En contraste a los que habían dominado la primera mitad del siglo tales como información, medio, herramienta y estructura, principalmente.

El viraje propuesto por el giro lingüístico pareciera menor, sin embargo, en el caso de la comunicación organizacional con enfoque interpretativo cambió el centro de gravitación. La realidad material de la empresa, como se había pensado desde la visión funcionalista y de la cual se proponía la gestión de la comunicación en términos instrumentales, resultaba insuficiente para ofrecer respuestas a las

nuevas realidades que enfrentaban las organizaciones. La comunicación pasó de ser un objeto-herramienta, a una realidad construida socialmente a partir de procesos que tienen atadura en la convención social. Así, la comunicación adquiere un alto grado de complejidad pues de ser instrumento de gestión, demanda una comprensión particular de los sujetos que participan de ella y de sus horizontes de significados en contextos definidos.

En términos ontológicos, desde esta perspectiva, la organización se concibe como una construcción social que depende de la emergencia de esquemas compartidos que se expresan en el lenguaje y otras construcciones simbólicas desarrolladas a través de la interacción social. Tales esquemas proveen las bases para un sistema de significados compartidos que permiten las actividades día a día llegando a la rutina o a darse por sentado (Smircich en Parker, 2000: 69).

De esta manera las investigaciones interpretativas desplazan el foco de atención de las actividades económicas y su correlato, procesos informativos, a un énfasis en la dimensión social de la organización y sus procesos de significación.

Esto último es de destacar, pues el punto más recurrente para comprender la condición de vida social surge de los significados compartidos de los sujetos, de allí que la meta expresa de los estudios de comunicación organizacional con enfoque interpretativo sea mostrar cómo las realidades particulares llegan a ser socialmente producidas y mantenidas a través de prácticas ordinarias, historias, bromas, consejos, ritos, rituales y otras actividades diarias (Deetz, 2000). Para ello la atención analítica se dirige al simbolismo de tales formas narrativas y las funciones sociales que cumplen tales prácticas en la organización.

En todo caso, en un plano comunicativo la construcción de sentido es fundamental para la organización, pues en él se encuentra la esencia de la organización, pudiendo ser abordada, la comunicación, desde dos dimensiones: las acciones sociales y el discurso.

Desde el plano de las acciones sociales avanzando en la comprensión de las interacciones subjetivas, primero, y de la interacción con los objetos, después. El objetivo en todo caso es conocer cómo se construye el conocimiento del sentido común, al tiempo que se trata de dilucidar cómo se negocia intersubjetivamente los significados de ese mundo cultural (Taylor en Putnam, 2006). En cuanto al discurso, el universo de estudio se abre a las narrativas, relatos, historias, sagas, etc. En suma todo aquel vehículo de expresión que esté cargado de significado. De este modo, consideramos que el aparato teórico de este dominio de conocimiento se verá favorecido por una mayor pertinencia y profundidad analítica.

### **3. Planteamiento general.**

En el capitalismo de flujos, o *de signos y espacio* como le llaman Lash y Urry (2003; Lash 2005), las organizaciones formales se encuentran en el centro de la cuestión acerca de las modalidades que asumen las nuevas formas de coordinación económica. Esta característica de suyo importante se ve trascendida hacia el plano social, instaurando nuevas formas de control y desatando fuerzas desidentitarias entre lo que antaño fue conocido como el *homo* organizacional, para usar una fórmula tan breve cuanto explícita.

Explorar estas nuevas modalidades organizativas resulta crucial si se quiere comprender el mundo actual sin órdenes deductivos válidos de antemano. De hecho creemos que en estos discursos acerca de la nueva economía y del lugar que en ella ocupan los productos y servicios intangibles, conceptos y procesos como la información, la comunicación y la cultura organizacional, puestos a trabajar en ese marco conceptual, pueden iluminar vastas áreas de la experiencia humana en estos espacios de acción formalmente restringida a los que solemos llamar “organizaciones”.

Al referirnos a este término, seguramente se producen ciertas imágenes que aún conservan atributos tales como estabilidad operativa, localización en un espacio determinado, carácter formal de sus políticas y procedimientos, y regularidad de sus actividades. Pero en ese sentido, y en este imaginario, la comunicación es acción disruptiva, o por lo menos centrífuga, al hecho organizado: debido a que su matriz de acción es el sentido, su carácter emergente elude constantemente las determinaciones técnicas en favor de la sociabilidad concreta, forzando así la flexibilidad de la organización y la indeterminación de los procesos instituyentes. En tales términos, digamos, la comunicación se experimenta en calidad de catástrofe, de flujo cuya orientación sólo puede ser circunscrita de modo discursivo (es decir, determinada externamente).

Suponemos que la razón técnica ha fundamentado históricamente la manera como se ha llevado a cabo tal operación, la de su modo de aparición en el discurso de la gestión (Boltanski y Chiapello, 2002; Clarke y Clegg, 2000). Pero en esa intersección entre la organización y su sentido es que se suceden los

fenómenos de la comunicación y, a la inversa, la organización puede hacerse extensiva en la intersubjetividad del colectivo que le provee de vida social: la cultura y sus modos de reproducción:

La comunicación se caracteriza por ser horizonte de entendimiento para aquellos que se salen al encuentro en “un mundo” fenoménicamente determinado; es decir, existente como horizonte de objetos, usos y experiencias comunicativas cuyo sentido descansa sobre ese “suelo” pre-dado y al que actualizan, culturalmente hablando, en su validez como mundo a priori a través de sus interacciones. Si tal cosa es cierta, los eventos comunicativos (objetivados culturalmente, pero siempre y de todos modos subjetivamente comprendidos) han de poder presentarse en su operación como objetos de experiencia, “como correlato de la subjetividad que le da su sentido de ser, a partir de cuyo valer el mundo absolutamente ‘es’” (Ávila y Schiaffini, 2013: 174).

De modo que también en estos escenarios la comunicación (o mejor, lo que se comunica) sólo puede ser inteligible de cara al horizonte de sentido que condiciona todas las interacciones humanas, remanente de saber sedimentado en el mundo social y normativo. Con esta idea en mente, queremos estudiar a la comunicación en organizaciones formales de acuerdo con dos determinaciones básicas: considerándola como objeto de gestión racional endo, exo e interorganizacional, lo que demanda atender sus principios reguladores de naturaleza funcional; y considerándola como universo de prácticas simbólicas, con su propio dominio fenoménico y sus modos específicos de realización. Nos parece que estas decisiones permiten complementar las orientaciones técnicas y el interés profesional con el dominio estrictamente disciplinar de los fenómenos comunicativos en estos espacios de trabajo.

En el fondo esta apertura permite hacer sentido de los problemas de conocimiento ligados tanto al recorte epistémico de la comunicación organizacional como al espectro temático que aquí proponemos y que consideramos relevantes en los niveles institucional, epistemológico y social.

En todos ellos, las definiciones de la realidad “sólo puede resultar de cortes temporales y de cesuras teóricas operando en espacios del saber instituidos por determinados circuitos de poder” (Ávila y Schiaffini: 182). Para nuestro caso, un poder que se expresa como relación de negociación respecto a zonas de incertidumbre situadas en el orden de las operaciones, y cuya multiplicación define más de un distanciamiento y un debate acerca de lo que deba llamarse realidad organizacional, con sus núcleos de control, relaciones de inclusión-exclusión, y apropiación simbólica de normas y principios de validez entre los participantes de la misma.

#### **4. Objetivos de la investigación.**

Tradicionalmente los procesos comunicativos y culturales se han entendido, en la lógica disciplinar hegemónica, como insumos objetivables y pasibles de gestión racional. Las ciencias de la gestión han visto en ellos una nueva solución a los antiguos problemas de la eficiencia productiva y la solidaridad identitaria. La importancia que estos procesos han ganado en el terreno del pensamiento administrativo no es, sin embargo, evaluado de forma unánime (Adams y Hill, 1998; *Iztapalapa*, 2003). Con esta investigación aspiramos a un doble propósito:

a) por un lado, aportar elementos de juicio que permitan, en el mediano plazo, avanzar en la justificación plausible de problemas, objetos y temas de interés para la disciplina;

b) por otro lado, llegar a construir propuestas de intervención que eventualmente conduzcan a generar organizaciones menos burocráticas y verticales, teniendo a la comunicación como el *locus* desde el cual pensar los fenómenos organizativos, y no sólo a la inversa, como habitualmente se hace.

Los problemas de conocimiento son, por supuesto, concomitantes a estos objetivos, mismos que nos permiten abordar el análisis de problemas de diversa índole: procesos de gestión cultural, mecanismos de representación en las organizaciones, narrativas institucionales, emotividad en espacios formalmente regulados, significación espacial en las organizaciones, mecanismos y expresiones simbólicas del poder en organizaciones formales, y cambio estructural en el régimen regulador del trabajo.

En última instancia, habría que señalar que esta amplitud temática hace que la denominación de “proyecto de investigación” parezca algo corta y, más bien, se sitúe en el camino y las aspiraciones de desarrollar algún día un programa de investigación constituido por estos diversos objetos, preguntas y articulaciones espacio temporales (de orden acentuadamente longitudinal). Sobre todo, como sería según el planteamiento de Lakatos (1995), abandonando las hipótesis aisladas como punto de partida metodológico e intentando “la unidad descriptiva” de los programas de investigación, pues como dice: “la ciencia no es sólo ensayos y errores, una serie de conjeturas y refutaciones”, sino que se constituye también

por un firme núcleo teórico que se rodea de un “cinturón protector de hipótesis auxiliares” (Lakatos: 8). Los programas de investigación, procuran trabajar con conjuntos articulados de hipótesis y caracterizaciones descriptivas que se refuncionalizan cada vez que lo exigen las observaciones y los avances acerca de las preguntas fundamentales de investigación. Con esa aspiración programática enunciada de este modo, es necesario precisar que al interior del presente proyecto las hipótesis mencionadas se retrotraen, transformadas, al nivel elemental de las preguntas de investigación que hemos determinado para orientar las decisiones ulteriores. Tales preguntas vienen a significar, digámoslo así, el pensamiento abductivo (Peirce, 1998: 227-241) que renuncia a inducir anticipaciones deliberadas acerca de cualquier resultado, por esperado que parezca a primera vista y, al contrario, exponen desde un inicio su posible transformación como una serie abierta a la indagación reflexiva que se desmarca de cualquier clase de orden científico cerrado y arbitrario.

## **5. Preguntas de investigación.**

A la luz de estas ideas, las preguntas de investigación deben ser consistentes con los intereses epistémicos que las tradiciones reconocibles permiten discriminar. Estamos optando por darle preeminencia a la perspectiva interpretativa de la comunicación en organizaciones, en virtud de un interés comprensivo que estimamos necesario; y de un interés postcrítico en la valoración y discernimiento de los procesos simbólicos de interacción en las organizaciones, sin pasar por alto su carácter formal o su aparente racionalidad estrictamente técnica.



En la intersección de perspectiva e interés, aspiramos, como ha quedado dicho, a que el conocimiento producido pueda ser susceptible de aplicarse en procesos organizativos concretos y de distinta naturaleza, pero teniendo como base primordial la estructura simbólica de la vida social y la red constitutiva del espacio organizado. Así pues, decantamos las preguntas primordiales que orientan esta investigación:

¿Qué implicaciones tiene el problema del sentido en la constitución y operación de la comunicación y la cultura en las organizaciones de trabajo? ¿Una vez constituidas, cómo se da la apropiación de los órdenes simbólicos entre los actores, mediante cuáles procesos, con qué tecnologías y de acuerdo con cuáles fines? ¿De acuerdo con cuáles pautas se estructura la experiencia de los agentes para producir la realidad organizacional? ¿Cómo se constituye la organización a partir de la interacción comunicativa? ¿Cómo inciden las estructuras normativas de las organizaciones formales sobre las representaciones de la realidad organizacional a nivel individual y colectivo? ¿Qué papel desempeña el poder simbólico en esas representaciones y esas estructuras? Y finalmente: ¿qué desafíos le imponen a todas estas dimensiones las transformaciones en curso de los regímenes laborales en occidente?

Como señaló Heidegger (2007), una pregunta abre caminos de pensamiento y su principal contribución es, desde luego, heurística. Esperamos que las enunciadas aquí lo hagan también.

## **Universo empírico y óptica transdisciplinar.**

En su célebre estudio sobre la teoría del campo en la ciencia social, Kurt Lewin impulsó la integración entre la investigación teórica y aplicada con la conocida fórmula de que “no hay nada tan práctico como una buena teoría” (Lewin, 1978: 161). A su parecer, que también es el nuestro, las habilidades teóricas son indispensables para determinar el objeto de estudio y reconocer los problemas de investigación concurrentes, abriendo así vías más confiables para la investigación aplicada. Confiabilidad es, entonces, la primera aspiración de cualquier proyecto. Y en este propósito es menester, como bien se sabe, echar mano de todos los instrumentos que las distintas disciplinas pongan a nuestra disposición, con dos condiciones básicas: ser cuidadosos de no incurrir en construcciones metodológicas del orden del perro-gato (indeterminadas e inoperantes), y vigilar la pertinencia, coherencia y consistencia de las aportaciones teóricas que se recojan para este fin. Es decir, más que tender a un respaldo interdisciplinario, la propuesta es asumir el carácter transdisciplinar del dominio comunicación organizacional, abriéndolo a los distintos abordajes posibles.

Adicionalmente, debemos decir que el universo empírico al cual alude esta investigación se encuentra configurado por 3 724 019 de unidades económicas del Sector privado y paraestatal, distribuidas a lo largo y ancho de nuestro país. Este grupo de unidades económicas comprende a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (INEGI, 2009: p.7). En las cuales laboraron 20 116 834 personas. De estos totales, el 98.4% de las unidades económicas y el 90.2% del

personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.

## **6. Salidas.**

Las salidas del trabajo comprendido en este Proyecto de investigación se prevén de dos clases:

i) Seminario: participación en el Seminario del Grupo de investigación en Comunicación política y en organizaciones. En él se presentarán los productos que se generen y se mantendrá una discusión abierta sobre temas relevantes entre las distintas Líneas de generación y aplicación de conocimientos.

ii) Productos.

- Congresos. Participación en dos congresos, uno nacional y otro internacional, con un total de cuatro ponencias.

- Publicaciones. Publicación de las mismas con ISBN. Postulación de un artículo conjunto en la revista inglesa *Organization Studies*, 2015. Publicación de un artículo en revista indexada.

## **7. Recursos.**

Contemplamos que los fondos sean proporcionados por el Departamento de Ciencias de la Comunicación.

## 8. Cronograma.

Trimestres 15/ Primavera, 15/ Otoño.

Actividad	Producto	Trimestre
Presentación de ponencia en el Encuentro de AMIC	Artículo	15/Primavera
Conferencia Magistral en la Universidad Autónoma de Aguascalientes.	Ponencia	
Participación en el Coloquio Comunicación, Estado y Procesos Institucionales en América Latina: Hipótesis y Definiciones.	Ponencia	
Participación en el XIII Congreso Internacional en Análisis Organizacional.	Capítulo de libro colectivo	15/Otoño
Actualización e investigación sobre las temáticas de las líneas.	Propuesta	
Postulación de artículo conjunto en la revista inglesa <i>Organizational Studies</i> .	Artículo	

## 9. Bibliografía.

Adams, G. y Hill, V. (1998). "Painting over old Works: the culture of organization in an age of Technical Rationality". En Turner, B. (edit.) *Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter: N.Y., pp. 15-31.

Alvesson, Mats. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York. Walter de Gruyter.

Andrade, J. (2014). "Las narrativas y metáforas como recurso epistémico para el estudio de la comunicación organizacional". en Ceballos, R. et al., (coord..)

- Memoria del XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad.* Universidad del Caribe/REMINEO: México. pp. 135-150.
- Ávila, R. y Schiaffini, P. (2013). "Dimensiones culturales del sentido en la investigación de la comunicación organizacional". En Castellanos, V. *et al.*, (coord.). *La producción del conocimiento en las Ciencias de la Comunicación y su incidencia social.* UAdeC/AMIC: México, pp. 171-198.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo.* Akal: Madrid.
- Czarniawska, B. (1999). *Writing Management.* Oxford. Great Britain.
- Clarke, Th. y Clegg, S. (2000). *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century.* Harper Collins: Londres.
- Clegg, S. *et al.* (2006). *The Sage handbook of organizational studies.* Sage: Londres.
- Deetz, S. (2000). *Leading Organizations Through Transition. Communication and Cultural Change.* Sage Publications. USA.
- Dejours, Ch. (2013a). *Trabajo vivo. Tomo II. Trabajo y emancipación.* Topía: Buenos Aires.
- (2013b). *La banalización de la injusticia social.* Topía: Buenos Aires.
- Díaz, X. *et al.* (2006). *Trabajo, identidad y vínculo social: reflexiones y experiencias en el capitalismo flexible.* Universidad Diego Portales: Chile.
- Grupo Xabide (2006). *La comunicación en la gestión cultural.* Grupo Xabide: España.
- Heidegger, M. (2007). *La pregunta por la técnica.* Editorial Folio: Barcelona.

- Ibarra, E. (2000). "Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa". En Enrique de la Garza (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Colmex (coedit.): México, pp. 245-284.
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censo económico 2009.
- Jablin, F. y Putnam, L. (2005). *New handbook of organizational communication*. 2 vol. Sage: Londres.
- Lakatos, I. (1995). *La metodología de los programas de investigación científica*. Alianza Universidad: Madrid.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la información*. Amorrortu: Argentina.
- Lash, S. y Urry, J. (2003). *Economías de signos y espacio*. Amorrortu: Argentina.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós: Argentina.
- May, S. Mumby, Dennis. (2005). *Engaging Organizational Communication Theory and Research. Multiple Perspectives*. Sage Publications. USA.
- Mumby, Dennis. (2013). *Organizational Communication. A Critical Approach*. London. Sage Publications.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity. Unit and Division at Work*. Sage Publications. USA.
- Peirce, Ch. (1998). "Pragmatism as the logic of abduction". *The essential Peirce: selected philosophical writings*. Vol 2. Indiana University: USA. Pp. 226-241.
- Pintado, T. y Sánchez J. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. ESIC: España.
- Putnam, L. (2002). *Comunicación empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.

Putnam, L. y Krone, K. (2006). *Organizational Communication. Volume 1 History and Theoretical Perspectives*. Sage Publications. London.

Schvarstein, L. y Leopold L. (2005). *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Paidós: Argentina.

Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama: Barcelona.

----- (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama: Barcelona.

UAM Iztapalapa (2003). *Organización y Cultura: controversia, complejidad y realidad*. Iztapalapa, No. 55, julio-diciembre de 2003, UAM-I, México.





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Elementos culturales como mecanismo de control institucional: El caso universidad tecnológica del Usumacinta.

---

*Diana Luz García Montes<sup>1</sup>*

*“Los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es fortuito, sino hasta cierto punto predecible”  
(Hofstede, 1984)*

## **Resumen**

Las instituciones de educación superior se caracterizan por poseer un sistema flojamente acoplado, con un sistema ambivalente, que se encuentran abierto y cerrado, indeterminado y racional, espontáneo y deliberado (Orton y Weick, 1990), donde fallan los procesos racionales de análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones y donde entonces, en la confusión, se recurren a significados y símbolos compartidos. Los mitos representan y resuelven los dilemas. Las metáforas hacen comprensible la confusión y el discurso toma un nuevo significado. En muchos de los acontecimientos organizacionales, lo más importante no es lo que ocurre, sino el significado de lo que ocurre y la interpretación que cada persona hace de ello. El modelo simbólico se centra en estos significados, creencias, etc. El presente caso de estudio trata de un breve análisis del uso de elementos culturales como mecanismo sutil de control institucionalizado en una universidad pública, a partir del uso de expectativas que prevén, moldean y regulan comportamientos individuales y grupales dentro de la misma.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. [dianaluzgarciamontes@hotmail.com](mailto:dianaluzgarciamontes@hotmail.com)

**Palabras Clave:** Universidad pública, elementos culturales, control

### **Abstract**

Institutions of higher education are characterized by a loosely coupled system, with a mixed system, which are opened and closed, indeterminate and rational, spontaneous and deliberate (Orton and Weick, 1990), where rational analysis processes fail, problem solving and decision making and which then, in the confusion, pf rely on shared meanings and symbols. Myths represent and solve dilemmas. Metaphors make understandable confusion and discourse takes on new meaning. In many organizational events, the most important thing is not what happens, but the meaning of what is happening and the interpretation that each person makes of it. The symbolic model focuses on these meanings, beliefs, etc. This case study is a brief analysis of the use of cultural elements as subtle institutionalized mechanism of control in a public university from the use of expectations that foresee, shape and regulate individual and group behavior within it.

Key words: Public university, cultural elements, control

### **Introducción**

#### **Retrospectiva Institucional**

En agosto de 2003 es creada la universidad tecnológica del Usumacinta el municipio de Emiliano Zapata, en el estado de Tabasco, con recursos estatales y federales, convirtiéndose en la segunda universidad tecnológica en el estado de Tabasco.

Para contar con mayores elementos que justificaran la creación de dicha institución, fue necesario realizar un estudio de factibilidad que incluyó el estudio de mercado laboral, estudio de oferta y demanda educativa, estudios socioeconómicos y de expectativas educativas, mismos que fueron realizados en

la región de los ríos del estado de Tabasco. Como resultado del estudio de mercado laboral y sobre las propuestas de carreras, se detectaron las necesidades específicas de las empresas de la región, y con esto se optó por abrir las carreras de Técnico Superior Universitario en: Procesos Agroindustriales, Biotecnología y Comercialización.

En noviembre de 2005 la Universidad Tecnológica del Usumacinta se certifica en el Sistema de Gestión de Calidad para los procesos educativos de Gestión de Recursos, Educación Continua y Servicios Tecnológicos.

Recientemente, el 04 de Agosto de 2013, cumplió 10 años de vida. El 23 de Agosto del mismo año recibió el Premio Internacional "*Sapientiae a la Excelencia Educativa*" otorgado por la Organización de las Américas para la Excelencia Educativa, siendo la única en recibirlo de todas las Universidades Tecnológicas de México como parte del evento en el que se firmó el Pacto de América Latina por una Educación con Calidad Humana. (PALECH).

Es destacable señalar que el modelo de valores diseñado en esa casa de estudios denominado "*Adoptando una escuela con valores*" será replicado en Universidades de 12 países de América latina como en Chile, Argentina, Brasil, Perú, Honduras, Puerto Rico, Colombia, Venezuela, Ecuador, Guatemala, República dominicana y México; y en un momento posterior será presentado por el Presidente de la Organización de las Américas para la Excelencia Educativa (ODDAE) a la UNESCO para ser adoptado por todos los países miembros.

## **Conflicto y Transición de Poder <sup>2</sup>**

*“... Donde hay amor no hay lugar para el afán de dominio  
y donde este existe no hay amor”.  
(C.G.Jung, Realidad del Alma)*

En febrero de 2013 se le notifica de manera verbal al Rector Ing. Alberto Lastra González que ha sido removido de su cargo, quien a su vez lo informa a la población universitaria y a la sociedad en general, argumentando que *“él no estaba casado con la idea de echar raíces en la rectoría, pero la forma en que se estaba dando el cambio no era viable, lo que causa indignación general”*.

Por lo que alrededor de 300 alumnos (Aproximadamente el 50% de la población estudiantil) acompañados de padres de familia deciden cerrar la universidad, usando palos y pedazos de llantas para obstaculizar el paso de vehículos y colocando consignas y pancartas en contra del nuevo rector Javier Calderón Mena, cerraron también la avenida que une a la ciudad de Emiliano Zapata y el anillo periférico (acceso principal a la Universidad) colocando una manta rojinegra en señal de huelga y haciendo un llamado al actual gobernador del estado de Tabasco, Arturo Núñez Jiménez a reconsiderar la destitución del rector Ing. Lastra quien apenas fungía en el primero de cuatro años de gestión por el cual fue electo y con el cual los alumnos poseían una excelente relación y empatía.

Javier Calderón Mena ex diputado y también ex candidato perdedor por el PAN a la presidencia municipal de Emiliano Zapata, le es negada su licencia como regidor del cabildo pero es designado como rector de la Universidad en lugar del Ing. Lastra y decide tomar posesión de su nuevo cargo, por lo que alumnos y

<sup>2</sup> Obtenido de diversas fuentes hemerográficas, videos y entrevistas a actores de la institución.

padres de familia deciden no permitir su entrada a las instalaciones de la universidad al acto protocolario para asumir el cargo, ya que aseguran carece del perfil académico para dirigirla. Por lo que se gesta un enfrentamiento físico a golpes entre los seguidores del nuevo rector y los protestantes, cuando inesperadamente por una segunda puerta a las instalaciones del campo universitario ingresaron 3 vehículos, en uno de ellos a bordo el nuevo rector, quien ya tomó protesta de ley ante el secretario de educación en el estado, por lo que los alumnos inconformes le trataron de impedir la entrada al edificio 1, donde se encuentra la oficina de rectoría, causando que ambos grupos se enfrenten violentamente a golpes e insultos con sus seguidores, reportándose 5 lesionados por heridas punzo cortantes, un atropellado, una alumna lesionada con una descarga eléctrica en el pecho y otros más golpeados. En represalia los protestantes causan daños y destrozos al vehículo donde ingresó el nuevo rector Calderón Mena, hasta el extremo de quemarlo y dejarlo con las llantas en el aire a fin de no permitirle al nuevo rector abandonar las instalaciones de la Universidad. A las pocas horas de los incidentes, se inician negociaciones con los alumnos y padres de familia a través de la diputada federal por el PRD Claudia Bojórquez Javier e Ignacio Aysa Bernat, coordinador de SEDAFOP, permitiendo la salida de las instalaciones al nuevo rector, mientras que a través de la estación de radio de la universidad los alumnos solicitan apoyo a la ciudadanía en general para su colaboración en la resolución de su petición de reconsideración de destitución del anterior rector, el Ing. Lastra (Quien fungió como director de vinculación en la misma universidad antes de su encargo como rector), logrando el apoyo de la

comunidad municipal integrada por padres de familia, ganaderos, palmeros y empresarios.

Después de 3 días de enfrentamiento entre panistas y priistas y un debate en la Cámara de Diputados local, en sesión extraordinaria, el Consejo Directivo de la UTU aprueba el nombramiento como rectora substituta (a la que hasta entonces fungía como abogada general de la universidad) a la Dra. Mary Carmen Bravo Guzmán, luego de dejar sin efecto la designación de Javier Calderón Mena como rector con tan solo 72 hrs en el puesto. Sin embargo, ambos nombramientos se dieron al margen de la legalidad, ya que no se respetaron los procedimientos establecidos por las leyes, violando los derechos de los servidores públicos que fueron destituidos de sus cargos sin haber concluido el periodo para el que fueron designados. Por otra parte, la Dra. Bravo Guzmán, llama a la comunidad a trabajar juntos a favor de la Institución y diseña un proyecto denominado *“Adoptando una escuela con Valores”* que es inmediatamente implementado en la Universidad y el cual consiste en colocar en cada salón de clases a través de rotación sistemática de carteles con valores y frases relacionadas a ellos con la finalidad de *“educar a toda la comunidad universitaria a través de los valores organizacionales, así como el fomento a su práctica diaria”*.

Nuevas estructuras y formas de organización demandan nueva teorización y análisis, es así que a través del uso de una nueva conceptualización del ser humano como parte social activa de la organización, en un entramado dinámico entre la parte actora, la estructura organizacional, las culturas y subculturas y el uso del discurso institucional como abreviatura de todo un conjunto de relaciones



de poder y saber y que se manifiestan a través de ideas ya sean escritas o habladas e inmersas en las prácticas organizacionales. Estas relaciones tienen poder y efectos de verdad y son las consecuencias que resultan de ellas las que constituyen una preocupación principal para su análisis. Sin embargo, estos efectos no deben entenderse como el resultado inevitable del dominio de un conjunto particular de valores y normas, sino como el resultado producido accidentalmente de las acciones de sujetos que pudieron “actuar de otro modo”. (Gunther, 2006).

### **Elementos culturales: Formas subjetivas de control.**

La globalización y por consecuencia, la competitividad a nivel internacional, empujan a las organizaciones al desarrollo de mecanismos para evaluar el desempeño de los individuos en su esfera de valores, comportamientos y significados, así como la búsqueda del control sutil e institucionalizada de estos para con sus procesos formales.

Según Meyer y Rowan (1977 en Meyer Heinz-Dieter 2012) en las sociedades modernas -y en especial las organizaciones “flojamente acopladas” como lo son las instituciones educativas-, se encuentran arraigadas profundamente a través de elementos racionalizados que provienen de la estructura formal de la organización, de esta forma, las posiciones jerárquicas, así como las políticas, reglas, programas y procedimientos son forzados y legitimados por el poder institucional del sistema educativo y a través del prestigio social, las leyes y de sus mitos

racionalizados y que son reforzados por la misma opinión pública, por lo que el nuevo institucionalismo llama a realizar más análisis específicos acerca del efecto de las creencias colectivas en las Instituciones.

Las instituciones de educación se caracterizan por poseer un sistema flojamente acoplado que a la vez se encuentra abierto y cerrado, indeterminado y racional, espontáneo y deliberado (Orton y Weick, 1990), donde fallan los procesos racionales de análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones, para lo cual los individuos recurren a significados y símbolos. En muchos acontecimientos, lo más importante no es lo que ocurre, sino el significado de lo que ocurre y la interpretación que cada persona hace de ello.

En la búsqueda de legitimidad, las instituciones educativas (vistas como un sistema anárquico organizado), tienden al isomorfismo y pueden incluso, a través de la estandarización de procesos conseguir el logro de la eficiencia, aun cuando no sea parte de su finalidad principal y en términos de su cultura ésta debe ser interpretada desde distintos ángulos teóricos, entre los cuales se encuentran entre otros:

- La *antropología* (el hombre se adapta y crea nuevos sistemas y herramientas que le permiten construir mundos nuevos que son producto de la cultura a la que pertenece, Khan, 1975);

*“En antropología, según Mary Douglas, los sistemas de clasificaciones son una parte fundamental de la cultura y el hecho se confirma con los estudios del sistema de clasificaciones de Gerald Edelman en el cual..., se puede hablar de dos tipos de categorizaciones: la perceptiva que no es consciente y trata las*

*señales provenientes del mundo externo y, la conceptual, que funciona en el interior del cerebro; parte de la categorización perceptiva y de la memoria, se basa en diversas porciones de las cartografías globales e implica una memoria simbólica y estos tipos de categorizaciones son esenciales en el funcionamiento del cerebro.” (Castaingts, 2008:137)*

- La *psicología* (el hombre concibe su mundo y actitudes a través de una “programación mental colectiva” y que tiene una característica “nacional”, Hofstede, 1991),
- La *socionstructivismo* (el hombre co-construye su realidad a través de un entramado de realidades y significados compartidos con otros seres humanos y a través del cual se redefine a sí mismo y a su entorno, Gergen y Tojo, 1996)

Las organizaciones se mueven en los ámbitos objetivo y subjetivo. Donde la organización es el objeto del sujeto, como desde la perspectiva postmoderna el individuo es el fin, creando una múltiple racionalidad (pluri-racionalidad) integrada por racionalidades únicas, propias en el marco de una sola organización, llamada organización flexible (en el ámbito de la teoría contemporánea), el cuál es el concepto más común en el lenguaje organizacional contemporáneo, por lo que existen entonces bajo esta premisa, múltiples formas de organizar: organizaciones emergentes, sistemas que se acoplan para sobrevivir, definiéndose como post burocráticas en el sentido de que se apartan de la racionalidad instrumental propia de la expresión burocrática y son visibles a partir de la estructura postindustrial. *“Las organizaciones son sistemas de acciones coordinadas entre los individuos y*

*grupos cuyas preferencias, información, intereses y conocimientos son diferentes”.*

(March y Simon 1993:2 en Czarniawska, 2008)

Provocando una amplitud de conceptualizaciones que si bien han sido validados a través del tiempo, sin embargo, en muchos se desconoce si son realmente aplicables a la realidad organizacional y si permiten su comprensión para explicarlos, creando mecanismos de legitimación.

La cultura es la forma en que se concreta la vida institucional, de ahí que se presente el desafío metodológico y conceptual de explicar hechos sociales que son producto de una multivariada determinación: una la que es producto de los individuos y su contexto interno, y otra, la que se origina en las organizaciones de acuerdo a sus características particulares e historia en la interacción de sus distintas manifestaciones simbólicas con los individuos en una dualidad tensionada y compleja (Gergen y Tojo, 1996).

Para los individuos que conforman a las organizaciones, la cultura es la única salida que encuentran para poder convivir e interactuar como individuos y metafóricamente ésta se convierte en una relación de constante intercambio cultural en una búsqueda de integración social, que es relacionada con el instinto de sobrevivencia o de vida (Eros) y a través de la cual la organización se convierte metafóricamente en la madre nutricia que enseña (madre-escuela) y a la vez es castigadora y controladora de conductas, donde la madre representa una ambivalencia simbólica representada por el pecho (bueno-idealizado) y el pecho (malo-perseguido) (Freud, 1929; Klein, 1974). Por lo que se hace necesario

reconocer e identificar estas contradicciones y significados compartidos, para facilitar su comprensión e interpretación.

La cultura es un elemento que forma parte del individuo, lo completa, lo determina mediante grados de detalles y variación, los hace similar y al mismo tiempo lo diferencia respecto de los demás individuos, creando individuos únicos y variados. (Hofstede, 1989). Es entonces, en este sentido según Hofstede, una programación mental colectiva, a menudo es difícil de cambiar, y si cambia en absoluto, lo hace lentamente. Esto es así no sólo porque existe en las mentes de las personas, sino que es compartida en un espacio de convergencia, porque se ha cristalizado en las instituciones que estas personas han construido juntos: sus estructuras familiares, las estructuras educativas, organizaciones religiosas, las asociaciones, formas de gobierno, las organizaciones de trabajo, derecho, literatura, los patrones de asentamiento, los edificios e incluso, las teorías científicas. Todos estos reflejan las creencias comunes que se derivan de la cultura común. *“Por lo general se entiende que las organizaciones formales son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras en un espacio permanente para negociar; y de las tales negociaciones depende que la organización subsista”* (Meyer y Rowan, 1999: 79 y Elniore en Monier, 1995:106).

De esta forma se puede decir que las organizaciones se encuentran caracterizadas por ser un espacio de transferencia “inducida” de formas subjetivas de control (valores, ideología, mitos) representadas por afectos, emociones, actitudes y comportamientos que son modificados sutilmente a través de un sistema

institucional para el logro de objetivos, fines y procedimientos organizacionales en pro de su sobrevivencia (Meyer y Rowan, 1999).

Las organizaciones en México poseen una marcada tendencia a organizarse de manera burocrática, por lo que la estructura y legitimación de la autoridad cobra un papel sumamente relevante en la conformación y reconocimiento del poder.

Para Ouchi (1979), una de las formas de control organizacional más sutil y profunda es el Clan, donde sus miembros han llegado a niveles de negociación, acuerdos y compromisos donde los comportamientos son normados dentro de los estándares que el Clan determinó como “aceptable” y que están representados por valores y creencias y en donde las tradiciones juegan un papel preponderante en el tejido social del mismo. Esta fuerza “invisible” que controla comportamientos de manera tan sutil a partir de “reglas no escritas” muchas veces producto del discurso organizacional (institucionalizado) es una muestra de cómo los individuos se resocializan en la búsqueda de una interpretación coherente y compartida de la ambigüedad presente en una dimensión simbólica creadora de héroes, mitos, rituales y valores institucionalizados. *“Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): Verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal...”* (Vargas Hernández, 2007)

Schein (1984) Define a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el

aprendizaje para hacer frente a los problemas que se presentan en el exterior y que son resultado de la adaptación y la integración interna que ha sido lo suficiente como para ser considerado válida por el grupo social y, por lo tanto, que es transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

También puede conceptualizarse a la cultura organizacional como dinámica, modificable en el tiempo, es decir adaptable a los cambios y estos en función de la capacidad de aprender y adaptarse a estos (Schein, 1984; Holland, 1975)

**El proyecto “*Adoptando una escuela con valores*” ¿Subterfugio carismático en búsqueda de legitimidad o mecanismo de control sutil de masas? El control en situaciones de inestabilidad.**

Según Weber (1983) la acción de los individuos es producida de manera subjetiva, de esta forma, la acción social es intersubjetiva, es decir, es construida y orientada a partir de las conductas de otros individuos en un espacio y tiempo determinados y orientados por la intencionalidad. Estas acciones intersubjetivas le dan la característica de “social” y nos sirven de referencia para diferenciar la acción que es efectuada con “significado” para los individuos (la cual determina su intencionalidad) de las que solo son producto de un estímulo, es decir, lo social se encuentra vinculado a lo cultural y es influido por este.

Se puede comprender a dicha acción social, desde dos puntos de vista: Desde el individuo o desde las estructuras, es decir la forma en que se estratifican los

individuos socialmente (como el poder, el estatus o prestigio y el poder adquisitivo) (Weber, 1983) lo que haga el individuo en una comprensión completa de la cosmovisión de significados, es entonces, de mucho valor en la construcción de una investigación y no simplemente de lo que documentemos de la observación o lo que nos han dicho los actores, es decir, es la comprensión de ambas. De ahí su desafío ontológico (Schütz, 1932).

Para Wetzell y Buch (1994) la institucionalización de prácticas formales conforma la cultura corporativa y la implanta en el plano inconsciente, eliminando entonces, cualquier cuestionamiento o racionalización y se aloja en los niveles más profundos del inconsciente organizacional, de manera que pierden “visibilidad” al consciente colectivo y se efectúan de manera “automática” y se manifiestan a través de valores y premisas.

Gagliardi (1986) aborda el cambio cultural a nivel valores proporcionando un marco de cuatro fases para esbozar la génesis de los valores organizacionales. Estas fases trazan un camino que muestra los valores que se mueven desde la aceptación pasiva de la organización a la insubordinación activa de valores y que orientan y moldean el comportamiento de los individuos en la organización.

La primera fase es impulsada por la visión del líder. En esta fase los miembros de la organización pueden no compartir las ideas del líder, pero debido a la posición de poder del mismo, él o ella es capaz de orientar el comportamiento de los miembros de la organización en la dirección deseada.



La segunda fase de la integración de los nuevos valores en la cultura es impulsada por el éxito del nuevo valor en la creación del efecto deseado. Esto significa el éxito define a los nuevos valores como criterio de referencia para la acción.

Los valores se mueven en la tercera fase de la integración, la organización confirma la evidencia de validez de la creencia y se concentra en la identificación de sí mismo con él. La "causa" del valor se convierte en algo importante en sí mismo, más que un medio para un fin. En este punto la organización está dispuesta a luchar por lo que cree.

En la cuarta y fase final, el valor se orienta automáticamente al comportamiento. En términos de Schein 1984, en este punto, los nuevos valores se convierten en una cuestión cultural. Según Gagliardi (1986), durante estas fases a través de la idealización de las experiencias del pasado, "las creencias se convierten en valores, la dicotomía de lo "sagrado-profano" sustituye a la dicotomía "verdadero-falso"... "y la aceptación racional de creencias da paso a la identificación emocional con dichos valores" (Bolognini, 1984).

Hatch, Mary Jo (1985) menciona dos campos principales que existen en el estudio de la cultura organizacional y sus estrategias de aplicación. El primer campo ve la cultura como algo implícito en la vida social. La cultura es lo que naturalmente surge como individuos que se transforman en grupos sociales como tribus, comunidades, y en última instancia naciones. El segundo campo representa la opinión de que la cultura es un producto social explícito que surge de la

interacción social, ya sea como una consecuencia intencional o no intencional de la conducta. En otras palabras, la cultura se compone de distintas formas observables (por ejemplo, el lenguaje, el uso de símbolos, ceremonias, costumbres, métodos de resolución de problemas, el uso de herramientas o la tecnología y el diseño de entornos de trabajo) que los grupos de personas crean a través de la interacción social y que utilizan para enfrentar el entorno social más amplio.

Los elementos de la cultura organizacional, fueron definidos y representados en una red por Johnson, Gerry (1988), donde se puede ubicar a la cultura organizacional y su nivel de influencia de acuerdo a dichos elementos:

a) El paradigma: Relacionado con la razón de ser de la organización, su visión y valores.

b) Los sistemas de control. En general los sistemas a través del cual se vigila que se cumplan las normas y políticas organizacionales.

c) Las estructuras organizacionales. Representadas por las líneas de autoridad-responsabilidad y los mecanismos de comunicación entre ellos.

d) Las estructuras de poder. En función de su centralización o descentralización en la toma de decisiones.

e) Los símbolos. Representados con el o los logos organizacionales, los diseños mercadológicos e incluso la distribución espacial de los edificios en términos de poder.

f) Los rituales y rutinas. Como lo son las juntas de trabajo, rituales de iniciación, etc.

Según Schein, (en Hatch y Schultz, 2002) la cultura existe simultáneamente en capas, en tres niveles: En la superficie son los artefactos, por debajo de los artefactos se encuentran los valores y la esencia son los supuestos básicos.

- Los **supuestos básicos** representan lo que se da por sentado, las creencias sobre la realidad y la naturaleza humana.
- Los **valores** son los principios sociales, filosofías, objetivos y normas y se considera que tienen un valor intrínseco.
- Los **artefactos** son los resultados visibles, tangibles y audibles de actividad basadas en los valores y suposiciones.

Cuando estos artefactos, valores y supuestos son compartidos sólo en un área determinada del total de la organización o en su caso, por miembros que poseen las mismas características y creencias, se conceptualiza como subcultura (ver figura 1).

Los valores representan las convicciones básicas que los individuos y bien se encuentran representando a individuos o colectividades y esta colectividad se encuentra presente en la cultura, tanto nacional como organizacional. Convirtiéndose entonces, la cultura organizacional, en el activo psicológico de la misma.

**Fig. 1 Niveles de la cultura**



Fuente: Waisfiz, Bob con base en base a Hofstede (1984)

Para Weber (1968) el dominio o dominación se encuentra directamente relacionada con la posibilidad de que sean obedecidas una serie de mandatos dirigidos a cierto grupo de individuos, es decir es el “poder” de dominación (autoridad) sobre otros, ya sea de manera habitual inconsciente (no cuestionada) o racional instrumental. Esta autoridad o dominación es un elemento fundamental en el ejercicio del poder.

Ouchi (1979) menciona que el control organizativo es diseñado de tal forma que debe canalizar los problemas de disociación a los individuos que conforman a las organizaciones, de tal forma que se logren niveles de sumisión en función tres mecanismos:

1. De las contribuciones al logro de objetivos organizacionales aún con el riesgo de perder su recompensa individual (mecanismo de mercado), ó

2. A través de la cooperación y compromiso en los que sus objetivos individuales se transforman en los organizacionales (mecanismo de clan), o finalmente
3. La combinación de ambos (contribución + compromiso) (mecanismo burocrático).

La dominación en México, para D'Iribarne (2001) se maneja desde dos formas extremas sin la presencia de alguna variante intermedia, donde, por un lado, las figuras de autoridad se encuentran situadas en un status quo de superioridad convirtiéndolos en individuos inalcanzables (casi dioses o "intocables") para con los subordinados sin la medición de la formalidad y el temor como mecanismo de control y por el otro lado en sentido inverso, en el que el "jefe" es considerado como "otro igual", como amigo, al que se le tutea y con el que se percibe un ambiente de "completa libertad". Las relaciones que se presentan en las organizaciones mexicanas, según D'Iribarne, se encuentra caracterizadas por una cooperación muy débil que se encuentra opuesta a un todo integrado y compacto, donde la individualidad, la toma de decisiones y competencia se encuentran diluidos en la comunidad a la que pertenecen la cual traspasa las fronteras organizacionales abarcando no solo a las familias de los individuos que la integran sino también a la comunidad e incluso el país entero, en un control sutil y perverso a través del uso de un reforzamiento retórico de valor al uso de instrumentos culturales de dominación y control sutil.

Para Fiol y Ramírez (1996) en base a dos ejes de reflexión en la gestión de actividades públicas y no lucrativas tomadas de Hofstede (1980) y Ouchi (1978),

definen seis tipologías de control en base a cuatro parámetros: 1. Ambigüedad de los objetivos, 2. Posibilidad de medir los resultados, 3. Relación causa-efecto entre acciones y resultados y 4. Repetitividad de las actividades.

Fiol y Ramírez reflexionan en base a Hoftede en los siguientes puntos:

1. ¿Medir o no medir resultados? La propuesta de Hoftede se encuentra orientada a una valoración cualitativa del fenómeno en cuestión, en lugar de la búsqueda cuantificable de aspectos que por su naturaleza no son medibles.

2. El sistema de control de gestión y su operacionalización, y la práctica errónea de la simplificación en control rutinario y experto.

3. El control político y de juicio como marco de apreciación de convergencia de objetivos organizacionales, en función de los niveles de descentralización en contraste con la integración y convergencia de conductas y aspiraciones de los actores organizacionales. Finalmente mencionan que los controles de gestión rutinario y experto requieren del control político y de juicio para poder apreciar dicha integración.

*“Podemos decir que el control de gestión consta de dos partes: el control por los resultados – a posteriori- y el control por los comportamientos o por la identidad de la empresa – a priori-, ligados uno a otro y complementarios” (Fiol y Ramírez,1996)*

Las diferencias en cómo las sociedades se organizan, de la manera en que las personas trabajan juntas y viven de manera más amplia juntas, puede entenderse en términos de dos dimensiones:

- Por un lado, una preocupación básica (en el sentido de algo que les hace difícil o incluso ansioso) que es compartido por todos los miembros de una sociedad, y que desempeña un papel clave en la imaginación colectiva y que da sentido al desarrollo de la vida social; esta preocupación, a su vez, conduce a una búsqueda de caminos de salvación que permiten que las personas puedan salir de ella.

- Por otro lado, las representaciones a través de situaciones cotidianas que son asociadas ya sea con lo que es una cuestión de preocupación o con la experiencia de estar protegido de ella. (D'Iribarne, 2009:314)

## **Reflexiones Finales**

La Universidad Tecnológica del Usumacinta en la búsqueda de un clima de estabilidad en una situación de conflicto, se refugia en el programa de valores que la nueva rectora decide implementar en la búsqueda de su legitimidad política, generando como resultado un sentimiento de cobertura y protección generalizado, en el cual cada uno de sus miembros se complementan unos a otros en un método de control de clan definido por Ouchi (1978) en la búsqueda de conductas

admisibles por ellos mismos, en la implantación y difusión del sistema de valores organizacionales.

A raíz de estos cambios, se obtiene como resultado, una modificación interesante en la construcción de nuevos valores y en consecuencia en la modificación de comportamientos de los actores de la universidad, llevando a cabo la primera fase a través del discurso organizacional, la imagen corporativa y sistema de valores que se incorpora y que comparten los individuos que la integran y de igual forma la construyen a través de estos elementos culturales. *“Como elementos de la cultura, las ceremonias, los ritos y rituales son formas cristalizadas o recurrentes de conducta que consolidan las relaciones existentes en la organización, de manera semejante a lo que sucede en una sociedad tribal”.* (Etkin y Schvarstein, 1992).

Este mecanismo de legitimación y control utiliza al elemento cultural valores y que además es mitificada como un aspecto que provee ventaja competitiva y diferenciación.

Etkin y Schvarstein (1992) mencionan que todas las organizaciones se encuentran en una interacción de los roles que cada uno de los individuos articula en la búsqueda de su representación y reconocimiento de las variables operantes en su contexto, como lo son los rasgos organizacionales, las necesidades y deseos de los individuos que la integran, así como la cultura de la organización.

Esta conducta puede significar, en una esfera de tiempo, una acción terminada o una acción social que se encuentra construyendo en el momento, es decir, el comportamiento de los objetos en la vida cotidiana es un comportamiento



fenomenológico donde no suspendemos el juicio sino la duda a través de tipos ideales (Weber, 1983, Schütz, 1932).

Schein (2010) menciona que el producto de lo que ha aprendido un grupo social proviene de las creencias y valores originales de alguien (más adelante definido como el líder) y del sentido grupal de lo que debería ser.

De esta forma, la primera “solución” propuesta para dar respuesta a un nuevo problema, situación o tarea que enfrenta el grupo social, crea un banco de información de creencias o supuestos acerca de lo que es correcto o no y lo que funciona o no, en la medida en que esta creencia es validada por el grupo social, ya sea porque genera los resultados esperados o crea satisfacción compartida, es cuando se convertirá en un supuesto.

Schein (opcit) también define a esta validación social como ciertos valores que son confirmados solo por la experiencia social compartida del grupo. Estos supuestos básicos tienden a no ser combatidos o confrontados por los actores y por lo tanto, perduran en el tiempo.

Esto es (según Schein) ya que los individuos tienden a interpretar los fenómenos que les rodean como congruentes a los supuestos que comparten, con la finalidad de reducir la tensión en la búsqueda de una estabilidad mental y cognitiva, aunque esto conlleve incluso a la negación, la distorsión o la proyección en formas de autoengaño para conservar “el mapa mental” en una representación del poder ejercido a través de la cultura.

## Referencias

**ALBERT, S.** (1998). *The definition and metadefinition of identity in organizations*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversation* (pp. 1-16). Thousand Oaks, CA: Sage.

**ALBERT, S. & Whetten, D.** (1985). *Organizational identity*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.

**ALEXANDER, Jeffrey** (1990), *La centralidad de los clásicos en Giddens Anthony y Jonathan Turner*, comps. 1990 *La teoría social hoy*. CNCA-Alianza, México P.p 22-80.

**ALEXANDER, Jeffrey C., Smith Philip y Matthew Norton** (2011) *Interpreting Clifford Geertz: Cultural Investigation in the social sciences*. Palgrave Macmillan, Apr 15, 2011 - Social Science - 230 pages.

**ALVESSON, Mats y Kärreman, Dan** (2011) *Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse*. Human Relations No. 64 Vol. 9 Págs. 1121-1146

(2000) *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse*, in Human relations No. 53 Vol. 9 Págs. 1125–1149

**ARGYLE, Michael** (2001) *The psychology of happiness* (2nd Edition) Routledge, 2001, 274pp ISBN 0 415 22665 1

**ASHFORTH, BE & Mael, F.** (1989). *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review , 14 (1), 20-39.

**AUBERT, Nicole y Vincent de Gaujelac** (1993), *El Coste de la Excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Madrid.

**ASHFORTH Blake E., Rogers Kristie y M. Corley Kevin G.** (2011), *Identity in organizations: Exploring cross-Level dynamics*, organization science September/October 2011 22:1144-1156.

**BARBA, Antonio** (2001), *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El Caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*, Tesis, Mayo de 2001, México, D.F.

**BERGER, Peter y Thomas Luckman** (1999), *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Argentina. P.p. 36-65

**BOUDON**, Raymond y Lazarsfeld, Paul (1974) *De los conceptos a los índices empíricos*, en Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld, Metodología de las ciencias sociales I, Laia, Barcelona, pp. 33-46.

**BREWERTON**, Paul & Millward, Lynne (1997) *Organizational research methods*

**BRIDWELL**-Mitchell E. N. & Stephen J. Mezas (2012) *The quest for cognitive legitimacy: Organizational identity crafting and internal stakeholder support a department of sociology*, Brown University, Rhode Island, United States INSEAD, Abu Dhabi , UAE Published online: 02 Mar 2012.  
DOI: 10.1080/14697017.2011.645053

**BURRELL** Gibson y Garrett Morgan (1979). *Assumptions about the nature of science: Sociological paradigms and organizational analysis*. Portsmouth, NH: Heinemann. pp. 1-37

(1985) *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, New Hampshire, pp. 311 – 325

**CASTAINGTS**, T. J. (2008) *Antropología simbólica y neurociencia*. Alteridades.

(2007) *Campos y arenas en los mercados financieros*. Capítulo del libro: Políticas macroeconómicas para países en desarrollo. Coordinadores: María Guadalupe Mántey de Anguiano. Noemi Ornah Levy Orik. Porrúa. México 2007. ISBN 978-970-701-917-1.

(2002) *Simbolismos del dinero*. Antropología y Economía: Una encrucijada. Anthropos. UAM-I. Barcelona, España.

(1999) *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. UAM y Plaza y Valdés, México.

**CERULO**, Karen A. (1997) *Identity construction: New issues, new directions* en Annu. Rev. Sociol. 23:385–409 1997 by Annual Reviews Inc.

**CHIANG**, Flora (2005) *A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management*. International Journal of Human Resource Management, Volume 16, Number 9, Number 9/September 2005, pp. 1545-1563 (19)

**CLEGG** R. Stewart, Couparsson David y Phillips Nelson (2006) *Power and organizations* PP1-38

**CZARNIAWSKA**, Barbara (2008) *Organizations as obstacles to organizing*. Gotemburgo Research Institute. Suecia.

**DE GAULEJAC**, Vincent (2008), *La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse, en Sociologies, théories et recherches*, <http://sociologies.revues.org/index1713.html>

**DIETZ** Gunther (2009), *Multiculturalism, interculturality and diversity in education: An anthropological approach* 183 pp. Münster, New York, München & Berlin: Waxmann, ISBN 978-3-8309-2197-4 (ISSN 1619-9561)

**D'IRIBARNE** Philippe, (2010) *Modernidad y diversidad cultural, la lógica del honor*, UAM Iztapalapa, 2010, 1a. Edición, México, D.F.

(2009) *National cultures and organizations in search of a theory, an interpretative approach*. International Journal of Cross Cultural Management, 2009 Vol 9(3) Págs. 309–321.

(2007) *Successful companies in the developing world, managing in synergy with cultures*. Agence française de développement, research Department, August 2007, number 36

**DUVEEN**, G. (2008) *Social actors and social groups: A return to heterogeneity in social psychology*. Journal for the theory of social behaviour, 38(4), 369-374.

(2001). *Social representations*. In C. Fraser, B. Burchell, D. Hay & G.Duveen (Eds.), *Introducing Social Psychology* (pp. 268-287). Cambridge, UK:Polity.

**DUVEEN**, G., & Lloyd, B. (1986) *The significance of social identities*. British Journal of Social Psychology, number 25, 219-230

**ENRIQUEZ**, Eugène (2002), *El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva*, en *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 21, pp. 35-47.

(2007), *Clinique du pouvoir. Les figures du maître, èrès*, París, pp. 19-54 y 105-122.

**ETKIN**, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1992) *Identidad de las organizaciones. invarianza y cambio*, Editorial Paidós, México.

**FERNÁNDEZ**, Lidia M. (1994), *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, pp. 17-52.

**FIOL**, C. M, Hatch, MJ, & Golden-Biddle, K. (1998), *Organizational culture and identity: What's the difference anyway?* In DA Whetten & PC Godfrey (Eds.),

Identity in organizations: Developing theory through communications (pp. 32-82). Thousand Oaks, CA: Sage.

**FIOL** Michel y Ramírez Guillermo (1995) *Control de Gestión: ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?* Gestión y política pública Vol. IV No. 2 segundo semestre 1995

**FOCAULT**, Michel (2005) *El orden del discurso*, Fabula Tusquets Editores, Traducción de Alberto González Troyano, Buenos Aires, Argentina.

**FREUD**, Sigmund (1914), *Introducción al Narcisismo y otros ensayos*, Alianza Ed., 2005, España.

**FRIEDBERG**, Erhard (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, París, pp. 259-296.

**GARCIA** Ruiz, Armando (2014), Dimensiones culturales de una universidad a través de su historia. Tesis Doctoral. UAMI

**GARFINKEL**, Harold (1967) *Studies in ethnomethodology*. Prentice Hall, 1984 (1967) USA ISBN 0-7456-0005-0

**GERGEN**, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

(1994) *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós Barcelona. Pág. 21-88

(1985) *The social construction of the person: How is it possible?* In K. J. Gergen & K. E. Davis (Eds.), *The social construction of the person*. New York: Springer-Verlag.

**GERGEN** Kenneth J. y Tojo Joseph Thatchenkery, (1996) *La ciencia organizacional como construcción social: Potenciales posmodernos*. Journal of Applied Behavioral Science vol. 32, núm. 4, Arlington, diciembre, La traducción es de Mónica Portnoy. P.p. 356 – 377.

**GIOIA**, DA & Thomas, JB (1998). *From individual identity to organizational identity*. In DA Whetten & PC Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA: Sage.

**GOFFMAN**, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor.

**GUIDDENS**, Anthony (1998) *Capitalismo y la moderna teoría social: Un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Weber*. Barcelona P.p.414

**GUIMELLI**, Christian (2004), *El pensamiento social*, México, Ediciones Coyoacán.

**GUSDORF**, Georges (2008) *La Parole*, Presses universitaires de France, 1952, coll. Quadrige

**HATCH**, Mary Jo (1993), *The dynamics of organizational culture*, The academy of management review, Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993), pp. 657-693 (1985)  
"Organizational culture"

**HATCH**, Mary Jo y Schultz Majken (2004), *Organizational identity*, Oxford management readers, Oxford university press, USA.

(2002) *Dynamics of organizational identity*. In Human Relations, 55(8), 989-1018

(2000), *The cultural dynamics of organizing and change*. In Handbook of Organizational Culture and Climate, edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom and Mark F. Peterson. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 245-260

(1997), *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60

**HEYDEBRAND**, Wolf V. (1989), *New organizational forms*, en Work and Occupations, 16/3, pp. 323-357

**HOFSTEDE**, Geert (2003), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications, EU

(1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. 2nd Ed. Beverly Hills, CA: Sage.

**HOLLAND**, John Henry (1975) *Adaptation in Natural and Artificial Systems*. Santa Fe Institute. Universidad de Michigan, U.S.A.

**IBARRA**, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. vii-xxvi

**JUAN**, Salvador (2012), *Le combat de l'organisation et de l'institution*, en sociologies. Théories et recherche, <http://sociologies.revues.org/582>, 18 pp.

**JUÁREZ** Romero, J., Rouquette, M. L. (2007). *El pensamiento social: arquitectura y formas de estudio*. En M.A. Aguilar & A. Reid. (Coord). Tratado de psicología social: Perspectivas Socioculturales. México: Anthropos, 43-66.

**KLEIN**, M. (1974). *El Complejo de Edipo a la luz de las ansiedades tempranas*, en *Psicoanálisis del desarrollo temprano*", Ediciones Horme, S.A.E. , Buenos Aires, 2da. Edición.

**KLEIN** Melanie y Riviere Joan, (1955) *Love, hate and reparation: Two lectures psycho-analytical* Epitomes No. 2. The Hogarth Press and The Institute of Psycho-analysis. Pp. 119. Price 8s. 6d

**KUTSCHE**, Paul (1998) *Field ethnography: A manual for doing cultural anthropology*. 1st (first) Edition, Prentice Hall

**LARRAIN**, Jorge (2003), *El concepto de identidad*, Revista FAMECOS Porto Alegre No. 21, Agosto 2003, Cuatrimestral.

**LATOUR** Bruno (2003) *The promises of constructivism*. Paper prepared for a chapter in Don Ihde (editor) *Chasing Technology : Matrix of Materiality*, Indiana Series for the Philosophy of Science, Indiana University Press, pp. 27-46 [German translation in Jorg Huber *Interventionem*, Zurich]

**LOMBARDI** John V. y otros (2002) *University, organization, governance and competitiveness*, The Top American Research Universities, an Annual Report from The Lombardini Program on Measuring University Performance, USA.

**LOTMAN**, Yuri Mikhailovich (1992) *Kul'tura i vzryv*, Moscú, 1992, (Versión española, basada en la traducción del ruso al italiano: *Cultura y explosión. Lo previsible y lo imprevisible en los procesos de cambio social* - Trad. del italiano de D. Muschieiti- Barcelona, Gedisa, 1999)

**MALINOWSKI**, B. (1922). *Argonauts of the western pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of melanesian New Guinea*. London: Routledge and Kegan Paul.

(1944). *A scientific theory of culture and others essays* Chapel Hill, N. Carolina: The University of North Carolina Press.

**MARCH**, James G. y Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, pp. 10-37.

**MARCH**, James (1994), *A primer on decisions making. How decisions happens*, The Free Press, pp. 175-219.

(2007) *The study of organizations and organizing*, Universidad de Stanford Since 1945.

**MARTIN**, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**MAZZOLA**, Carlos. (2000). *El doble discurso como práctica institucional. Un análisis desde Pierre Bourdieu*. Fundamentos en Humanidades, enero-junio,

**MEAD**, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press

**MEYER**, J y **ROWAN**, B. (1999), *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México

(1977). *institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. En the American Journal of Sociology, vol. 23 no. 2 pags. 340-363.

**MONTAÑO** Hirose, Luis (2007) *L'analyse organisationnelle au Mexique*, Presses Universitaires de France, Sociologies Pratiques No. 14 "Les femmes changent-elles le travail?", France, Pag 169-180

(2000) *Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias*

(1985) *Métaphore et organisation: A la recherche du sens. Langage et organisations*. Sur les traces de Jacques Girin. Págs. 97-114

**MONTAÑO** Hirose, Luis y otros (1993) *Estructuración del conocimiento en el análisis organizacional: El caso de la Universidad Autónoma Metropolitana en modelación estructurada del conocimiento*, México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica.

**ORTON**, Douglas J y Karl E. Weick (1990) *Loosely Coupled Systems: A reconceptualization*, Academy of Management Review, núm. 2 vol. 15. pp. 203-223.

**OUCHI**, William G (1986); *Un armazón conceptual para el diseño de mecanismos de control organizativo*. Ciencia administrativa Sep 1979; 25, 9; ABI/INFORM Global Pg. 833

**PAGES**, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París, 17-56



**PÁRAMO**, Pablo (2008), *La Construcción Psicosocial de la Identidad y del Self*, Revista Latinoamericana de Psicología 2008, volumen 40, No 3, Págs. 539-550

**POWELL**, W. y Dimaggio, P. (2001) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica. México

**RAMÍREZ** Martínez y otros (2011) *Estudios organizacionales y administración, contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido*. Revista Electrónica Fórum Doctoral Número 3. Edición Especial, Enero – Abril de 2011. ISSN: 2027-2146

**REASON**, Peter y John Rowan (1981) *Human inquiry: A sourcebook of new paradigm research*. Chichester , Wiley; 1<sup>st</sup> Edition

**REED** Michael I. (1993) *Organizations and modernity: Continuity and discontinuity in organization theory*, En Hassard, John y Martin Parker, Postmodernism and Organizations, Sage, Londres, pp. 311 – 325

**RINDOVA**, & Schultz, M. (1998). *Identity within and identity without: Lessons from corporate and organizational identity*. In DA Whetten & PC Godfrey (Eds.), Identity in organizations: Developing theory through conversations. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 33-82

**ROBINSON**, Sarah K. y Ron KERR (2009), *The symbolic violence of leadership: A critical hermeneutic study of leadership and succession in a British organization in the post-soviet context*, en Human Relations, Vol. 62, núm. 6, pp. 875–903.

**SHERIDAN**, Thomas E. (2012) *Arizona, a story*, Library of congress cataloging-publication data. The University of Arizona Press.

**SHOTTER**, John (1986) *El gerente como autor práctico: Conversaciones para la acción*, en Realidades conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje. Amorrortu. Argentina, p.p.224-240

**WEICK**, Karl (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, en Administrative Science Quarterly, 21/1, pp. 1-19.

**WHITTINGTON**, Richard (2006) *Organization studies* 27: 613 Published by: Sage Publications, <http://oss.sagepub.com/content/27/5/613>

**YIANNIS**, Gabriel. (2010) *Organization studies: A space for ideas, identities and agonies*, University of Bath". Reino Unido

**SAUTU**, Ruth y otros, (2010) *Manual de metodología, construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Prometeo, Buenos Aires, Argentina.

**SCHEIN**, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass Editorial, 3<sup>rd</sup>. Edition EU

(1984). *Coming to new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, 25(2), 3-16

**SIGNORINI**, Paola y otros (2009) *Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model*. Teaching in Higher Education Vol. 14, No. 3, June 2009, 253-264 Roulledge.

**SHÜTZ** Alfred (1932). *La construcción significativa del mundo social*. Paidos 33-74

**SWANSON**, Richard A. y Elwood F. Holton (Editors) (2009), *Research in organizations. Foundations and methods of inquiry*. Berrett-Koehler Publishers

**TAJFEL**, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.

**TAJFEL**, H. y Turner, J. C. (1985). *The social identity theory of intergroup behavior*. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (Vol. 2, pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

**TEJADA**, Luis (1992), *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*. Joint Consultores. Madrid

**THE STANFORD** Encyclopedia of Philosophy (2014) *The Metaphysics Research Lab*, Center for the Study of Language and Information (CSLI), Stanford University Library of Congress Catalog Data: (ISSN 1095-5054), 2014

**VARGAS** Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/) 301

**WEBER**, Max (1919) *Politics as vocation*. From H.H. Gerth and C. Wright Mills (Translated and edited), *From Max Weber: Essays in Sociology*, pp. 77-128, New York : Oxford University Press, 1946.

(1920). *Economía y sociedad*, Paidos, FCE. México. P.p. 5-45.

**WEICK**, K. E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.

**WHETTEN**, D. A. (1989). *What constitutes a theoretical contribution?* *Academy of Management Review*, 14, 490-495.

**WHETTEN** D. A. & Godfrey P. (1998). *Identity in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**WHETTEN**, D. A., Lewin, D., & Michel, L. J. (2002). *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the Academy of Management, August 2002. Las Vegas, NV

**WHETTEN**, D., A. Mackey (2002) *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation*. *Bus. Soc.* 41 393–414.



# El Microcambio del Dirigente en un Contexto Organizacional: el Duelo. Caso Colegio de Postgraduados

---

*Felipe Gómez Rodríguez<sup>1</sup>*

## **Resumen**

El microcambio del dirigente puede resultar doloroso para algunas personas que forman parte de un contexto organizacional concreto, pues si el dirigente era un ser querido, su pérdida conllevará un duelo. En el presente documento se abordan tres enfoques de duelo: el psicoanalítico freudiano, el de la teoría del apego bowlbyana y el tanatológico kùblerrossiano, enfoques que en conjunto articulan los estudios del duelo, a partir de los cuales, y con el uso de la teoría de rituales de interacción de Collins como hilo conductor, se hace una aproximación al entendimiento del duelo en un contexto organizacional. Para encontrar en dicho contexto el duelo, resulta necesario detectar sus tres elementos integrativos, mismos que han sido aportados por los estudios del duelo: el ser querido que se ha perdido, el vínculo afectivo positivo que se ha fracturado y la manifestación de pautas de conducta asimilables al duelo.

Los estudios del duelo planteados teóricamente se han trasladado a un caso concreto: el Colegio de Postgraduados. En dicha entidad se ha llevado a cabo la fase práctica de la investigación, lográndose alcanzar preliminarmente como resultado la detección de duelo entre algunas personas que forman parte del contexto organizacional estudiado, ante el cambio en dos mil once de su director general.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. [grfelipe2007@hotmail.com](mailto:grfelipe2007@hotmail.com)

## **Palabras clave**

Teoría psicoanalítica freudiana, teoría del apego bowlbyana, tanatología küblerrossiana, teoría de rituales de interacción.

## **Aspectos metodológicos**

El trabajo de investigación está dividido en dos fases: una teórica y otra práctica. La fase teórica se ha desarrollado a partir de los métodos de análisis, síntesis y exposición. La fase práctica, actualmente en desarrollo, alude a la aproximación metodológica, integrada por una metodología cualitativa, un método –el estudio de caso– y tres técnicas –entrevista semiestructurada, recolección de documentos y observación participante–.

### **Fase teórica.**

En la fase teórica se abordan tres enfoques que permiten aprehender el duelo. Los enfoques aludidos retoman el duelo a partir de tres marcos categoriales diferentes: la teoría psicoanalítica freudiana, la teoría del apego bowlbyana y la tanatología küblerrossiana. Los enfoques se plantean mediante el método de análisis, con la finalidad de conocer detalladamente los marcos categoriales relacionados con el duelo propios de Freud, Bowlby y Kübler-Ross, para posteriormente, mediante el método de síntesis, poder reunir los autores y las teorías estudiadas –una permisibilidad que caracteriza a los estudios organizacionales– para, mediante las convergencias y divergencias detectadas, articular las aportaciones de los autores

referidos y poder, así, esbozar la exposición del duelo en un contexto organizacional.

### **Fase práctica.**

La fase práctica, por su parte, tiene una aproximación metodológica integrada por una metodología cualitativa, el estudio de caso como método y las técnicas de entrevista semiestructurada, recolección de documentos y observación participante.

### ***La metodología cualitativa.***

La metodología cualitativa, de acuerdo con Swanson y Holton (2005) brinda la flexibilidad requerida para estudiar la conducta de las personas –conducta que Sautu y otros autores (2010) refieren en las prácticas sociales cotidianas–, y conocer la forma en cómo construyen su realidad, siendo objeto de interés aquellas pautas relacionadas con el duelo, duelo que es susceptible de presentarse y que expresa, conforme a Fowlkes (1990), un dolor construido socialmente.

### ***El método de estudio de caso.***

El método de estudio de caso, como investigación exploratoria, de acuerdo con Martínez Carazo (2006), permite acercar el marco teórico con la realidad objeto de estudio, realidad que se aprehende a través de las conductas de las personas involucradas en el fenómeno abordado –la pérdida y el duelo que puede

presentarse ante dicha pérdida–, en consonancia con la metodología cualitativa. El acercamiento de la teoría –la cual se ha apropiado de manera crítica– con la realidad se efectúa en búsqueda de la generación de una teoría –construcción teórica que se realiza a partir de la apropiación crítica de las teorías que conforman el marco teórico–, para lo cual se recurre a una muestra teórica susceptible de integrarse por un solo caso –para el presente documento, el Colegio de Postgraduados–, en el entendido de que los resultados obtenidos en el estudio de un caso pueden transferirse a otros con condiciones similares.

¿Por qué elegir al Colegio de Postgraduados como estudio de caso? En junio de dos mil once, el entonces director general del Colegio de Postgraduados fue inhabilitado y destituido. La inhabilitación y destitución significó, en términos de De Gaulejac y otros autores (2005), un microcambio: un evento incierto, imperceptible y neutral. El evento, empero, fue asimilado por algunas personas al interior de la organización como una pérdida, pérdida susceptible de conllevar un duelo conforme a los enfoques abordados en la fase teórica.

El Colegio de Postgraduados es elegido como estudio de caso, además, por la experiencia laboral del investigador que realiza el presente trabajo, experiencia que se compone de realizar actividades de revisión, asesoramiento y acompañamiento a la organización objeto de estudio durante diez años como auditor del Órgano Interno de Control ubicado en la entidad referida, y que ha permitido aprehender la forma en cómo las personas que conforman la



organización en estudio construyen socialmente su realidad, construcción que le es conocida al investigador al haber formado parte de la organización abordada y, por ende, haber entendido su realidad a partir de lo construido socialmente en el Colegio de Postgraduados, y de haber participado, a su vez, en la construcción social de la realidad de la organización referida. El conocimiento de una realidad compartida hace posible interpretar la información que se obtenga, interpretación que se realiza desde el horizonte de comprensión del investigador. El investigador se vuelve entonces, una especie de intérprete entre la teoría que conforma su horizonte de comprensión y la realidad construida socialmente en la organización estudiada, realidad que no le es ajena. La interpretación de la información, empero, requiere primero de la obtención de la información a ser interpretada, información que se recolecta mediante la aplicación de técnicas.

### ***Técnicas de investigación aplicadas.***

Las técnicas aluden a los instrumentos a los que se recurrirá para recolectar información. Yin (2009) recomienda en el estudio de caso, el uso de diversas fuentes de evidencia que permitan la triangulación en la obtención de datos, para garantizar la validez interna de la investigación. Se ha recurrido, entonces, al uso de tres técnicas: la entrevista semiestructurada, la recolección de documentos y la observación participante.

### *La entrevista semiestructurada.*

La entrevista, de acuerdo con Benadiba y Plotinsky (en Sautu, et. al.), es una conversación que utiliza las preguntas realizadas por el entrevistador como medio para recuperar las experiencias de vida que las personas entrevistadas recuerdan. La entrevista representa una interacción directa, flexible, personalizada, espontánea, íntima y cómoda, que otorga al investigador la oportunidad de llevar a cabo las aclaraciones necesarias con los entrevistados. La interacción que representa la entrevista, empero, desde la óptica de Bourdieu (1990), puede ser vista como una intrusión, arbitraria por su origen de intercambio, intrusión que requiere ser reducida al mínimo en tanto violencia simbólica. Resulta indispensable entonces, como señala Montaña Hirose (2007), ver al otro no como la fuente de información, sino como el ser humano que busca reconstruirse constantemente.

La entrevista semiestructurada, permite el uso de una guía de entrevista, con preguntas formuladas para permitir “un margen de variabilidad amplio en las respuestas a los sujetos, donde se da a éstos oportunidades para que contesten según su propio margen de referencia, su propia terminología” (Padua, 2001, 17). Para Brewerton y Millward (2001), la entrevista semiestructurada permite la respuesta fija y la oportunidad de explorar a profundidad ciertas áreas de interés.

Las entrevistas semiestructuradas se han aplicado con la finalidad de responder tres preguntas: 1) ¿es el entrevistado integrante de la red de rituales de

interacción en la que se reconoce al exdirector general como líder?; 2) ¿manifestó el entrevistado pautas de conducta asimilables al duelo freudiano, bowlbyano, küblerrossiano, a alguna combinación de los mismos o bien, a ninguna?; y 3) ¿presenció el entrevistado pautas de conducta susceptibles de ser asimiladas al duelo en otras personas al interior de la organización a partir del microcambio de director general? Las respuestas a las preguntas planteadas permiten aprehender el duelo al interior de la organización objeto de estudio.

La persona entrevistada requiere ser parte de la red de rituales de interacción referida por Collins (2009). ¿Quiénes interactuaban con el exdirector general como para activar el mecanismo que significa el ritual –emoción y atención compartida con otras personas, es decir, emoción y atención conjuntas– y formar así parte de la red? Sus colaboradores más cercanos: personal administrativo, al ser titular de una unidad administrativa –la dirección general del Colegio de Postgraduados– y personal directivo del Colegio de Postgraduados –al ser la máxima autoridad dentro de la estructura orgánica de la organización estudiada–.

#### *Recolección de documentos.*

La recolección de documentos consiste en reunir textos emanados de la organización en estudio o que procedentes de otras instancias, afecten a la organización, particularmente aquellos escritos que en su contenido refieran la forma de entender a las personas en la organización, así como el microcambio, la pérdida y el duelo.

Los documentos susceptibles de ser retomados en el presente trabajo de investigación son: el reglamento general del Colegio de Postgraduados, su manual de organización y su código de conducta institucional, así como los contratos colectivos de trabajo establecidos con organizaciones sindicales. También es posible considerar el acuerdo en materia de recursos humanos emitido por la Secretaría de la Función Pública, actas de junta directiva, e información publicada en la página electrónica oficial de la entidad estudiada, entre otros.

#### *Observación participante.*

La técnica de observación participante, conforme a Brewerton y Millward, permite al investigador ahondar en una situación en comunión con las personas que integran el objeto de estudio: el entrevistador se convierte en un miembro de la comunidad. La observación participante, para el caso concreto de esta investigación, puede aplicarse a partir de la experiencia del investigador formada por los diez años en los que laboró en el Colegio de Postgraduados, tiempo en el que se presentó el microcambio que se estudia.

La observación participante se presenta en la narración que el investigador realiza del microcambio objeto de estudio –la inhabilitación y destitución del exdirector general– y de las afectaciones percibidas en el ambiente y entre personas que forman parte de la organización estudiada, así como en la formulación de preguntas durante las entrevistas que no habían sido previstas, formulación que

puede efectuarse a partir de la flexibilidad que brinda la ejecución de entrevistas semiestructuradas. La observación participante se ostenta también en la interpretación de la información recabada mediante la aplicación de técnicas.

### **Diseño de investigación**

A continuación se menciona el problema planteado y abordado durante el desarrollo de la investigación, problema redactado en forma de pregunta, así como los objetivos –general y específicos– que se han buscado cumplir.

#### **Descripción del problema investigado.**

El problema se ha formulado en la pregunta siguiente: ¿cómo se experimenta el duelo a partir del microcambio del dirigente, particularmente en el Colegio de Postgraduados?

#### **Objetivo de la investigación.**

La investigación busca cumplir un objetivo general y tres objetivos específicos, mismos que se enuncian a continuación.

#### ***Objetivo general.***

Analizar el duelo que transitan las personas ante la ausencia definitiva del dirigente en un contexto organizacional (caso Colegio de Postgraduados).

### ***Objetivos específicos.***

1. Analizar el duelo desde los enfoques: freudiano, bowlbyano y küblerrossiano.
2. Describir la forma en cómo podría abordarse el duelo en un contexto organizacional.
3. Analizar el duelo por la pérdida definitiva del dirigente en el Colegio de Postgraduados.

### **Perspectiva teórica**

Se aborda en un primer momento los enfoques del duelo freudiano, bowlbyano y küblerrossiano, para posteriormente sintetizar dichos enfoques mediante una articulación que permita identificar los elementos integrativos del duelo a ser aprehendidos en un contexto organizacional, identificación que se efectúa a la luz del ritual fúnebre expuesto en la teoría de rituales de interacción de Collins.

### **El duelo freudiano.**

Freud refiere: “El duelo es, por regla general, la reacción frente a la pérdida de una persona amada o de una abstracción que haga sus veces, como la patria, la libertad, un ideal, etc.” (Freud, 2000, 241). Así, desde un enfoque freudiano, el duelo debe entenderse como una categoría con tres aspectos integrativos: la reacción como acción, la pérdida de una persona amada como objeto, y la abstracción como alternativa. A continuación se analiza el duelo como categoría a partir de sus elementos integrativos.

*La reacción como acción.* Freud (2011a) se refiere a un sentir pesaroso, el cual provoca un derrumbamiento espiritual reflejado en la desesperanza, el desánimo y la tristeza, un interés nulo por el mundo exterior, la incapacidad de escoger a otra persona como objeto de amor –aferrándose, por el contrario, como señala Freud (1992b) al objeto perdido–, así como la renuencia al trabajo y a todo aquello ajeno a la evocación del muerto (Freud, 2000). Las alteraciones en la conducta que se presentan como consecuencia de este sentir pesaroso son consideradas normales y, por ende, superables con el tiempo, sin dejar tras de sí secuelas graves. El duelo no se supondrá un estado patológico de acuerdo con Freud (2000), mientras no preexista la disposición a la neurosis obsesiva.

*La pérdida de una persona amada como objeto.* La muerte de la persona amada, en términos freudianos, se entiende como la pérdida del objeto libidinal. La libido es para Freud (2011b) la fuerza en que se manifiesta el instinto sexual, la cual se desarrolla en los seres humanos, al transitar por una serie de fases sucesivas únicas, con la finalidad de someter a las tendencias sexuales parciales a la función procreadora y a efectuar la elección del objeto. Así, el objeto libidinal debe entenderse como el objeto sexual sobre el que se siente una gran atracción: el esposo o la esposa. De acuerdo con Freud (2000), para que el duelo se presente, la pérdida o muerte del objeto libidinal debe ser real, de lo contrario, se corre el riesgo de confundir duelo con angustia (Freud, 1992a).

*La abstracción como alternativa.* La abstracción de la muerte permite la inclusión de opciones que asemejen la pérdida de una persona amada. Esta forma de duelo permite estudiar algunos aspectos relacionados con el complejo de Edipo, tales como la pérdida de objetos del instinto sexual en el desarrollo libidinal —el seno materno, el ano y los genitales—, la muerte del padre y la pérdida de la madre.

Al reunir la acción, el objeto y la alternativa como elementos integrativos de la categoría duelo en la obra freudiana, es posible apreciar cómo el talante dolido se da como consecuencia de la muerte de la persona amada, en tanto objeto libidinal, o bien como una reacción ante la pérdida de una abstracción del ser querido. Dicho talante dolido se revela particularmente en la conducta del sobreviviente, lo que lo vuelve visible a los ojos de otras personas: el dolor se exterioriza. Ahora bien, aunado a este talante dolido que se vuelca hacia afuera, fácilmente apreciable, existe también un sentir pesaroso dirigido hacia el interior del doliente, presente en la vida psíquica del que sufre la pérdida de un ser querido, que no es susceptible de ser reconocible para los legos en psicoanálisis, y que se denomina trabajo de duelo.

Conforme a Freud (1999), en el trabajo de duelo, mediante el juicio o examen de la realidad, se demuestra que el objeto libidinal ha dejado de existir. La persona dolida debe, entonces, ante el examen de la realidad, desligarse del ser amado, lo que hace con renuencia, ya que los objetos libidinales no se abandonan fácilmente. La intensidad de la renuencia puede ser tal, que puede presentarse lo



que Freud (2000) denomina un extrañamiento de la realidad y una retención del objeto vía psicosis alucinatoria de deseo –patología que hace creer al sujeto que el objeto amado no ha muerto, particularmente presente en la experiencia onírica, pero según Freud (2011c) de difícil interpretación–, aunque lo habitual es la prevalencia del acatamiento a la realidad, la cual se efectúa, de acuerdo con Freud (1992a), de manera paulatina y de forma dolorosa, ante la investidura narcisista transformada en investidura de objeto.

Los lazos entre la persona dolida y el objeto perdido se desatan lentamente –lo que, en términos económicos, compensa la energía absorbida en el trabajo del duelo mediante la disipación del gasto que se requería–, hasta que, llegado el momento, la realidad pronuncia su veredicto, relativo a la no existencia de la persona amada, circunstancia en la cual, “el yo, preguntado, por así decir, si quiere compartir ese destino, se deja llevar por la suma de satisfacciones narcisistas que le da el estar con vida y desata su ligazón con el objeto aniquilado.” (Freud, 2000, 252), lo que puede llevar al doliente, conforme a Freud (2011c), a sentir alegría de estar vivo y no muerto como el ser amado. Con la desaparición de los lazos entre el sujeto y la persona amada se considera que la pérdida ha sido vencida. El sobreviviente tiene entonces, de acuerdo con Freud (2000), la capacidad de elegir un nuevo objeto libidinal.

## **El duelo bowlbyano.**

Para Bowlby, el duelo es “una serie bastante amplia de procesos psicológicos que se ponen en marcha debido a la pérdida de una persona amada, cualquiera sea su resultado.” (Bowlby, 2010b, 40). El duelo como categoría, en Bowlby, contiene cuatro elementos integrativos: la serie de procesos psicológicos como sustancia, la puesta en marcha como acción, la pérdida de una persona amada como figura, y el resultado como conclusión. A continuación se analiza el duelo como categoría bowlbyana a partir de sus elementos integrativos.

*La serie de procesos psicológicos como sustancia.* Los procesos psicológicos aludidos pueden ser, conforme a Bowlby (2010b) conscientes e inconscientes –un ejemplo de proceso inconsciente es la ira contra la figura perdida, escondida en la ira dirigida hacia otra persona–. Cuando Bowlby alude a una serie muy amplia de procesos psicológicos, se refiere al conjunto de procesos psicológicos por los que transita cada persona durante las fases de su duelo. Dichas fases, a pesar de tener una secuencialidad genérica, son únicas para cada persona, como consecuencia de las afectaciones biológicas y ambientales que cada individuo tiene de manera particular.

*La puesta en marcha como acción.* Se refiere a exteriorizar un sistema de regulación de la seguridad, cuyas actividades reducen la sensación de riesgo, o el riesgo mismo, de que una persona se haga daño, obteniendo alivio al sentir que se aumenta la percepción de seguridad, o bien la seguridad misma –sin poder

alcanzar jamás una seguridad absoluta—, exteriorización que se efectúa mediante un tipo de conducta concreta que Bowlby (2011) denomina conducta de apego. La conducta de apego se activa cuando una persona percibe situaciones-estímulo que lo hacen responder con temor, con lo que busca percibir las situaciones-estímulo que le proporcionen una sensación de seguridad.

*La pérdida de una persona amada como figura.* La persona amada es la figura de apego, la cual debe entenderse como “toda aquella persona hacia quien se dirige la conducta de apego” (Bowlby, 2010a, 41). La figura de apego es una persona diferenciada y preferida que se estima puede otorgar seguridad ante el peligro.

*El resultado como conclusión.* Señalar que el duelo se da cualquiera sea su resultado alude a que el proceso de duelo puede concluir con una mayor o menor reorganización, o bien que dicho proceso no concluye, al haberse transformado en un duelo patológico.

Congregar la sustancia, la acción, la figura y la conclusión, permite dilucidar el duelo bowlbyano, categoría propia de la Teoría del Apego. La forma en que los individuos responden a la pérdida pasa durante semanas y meses por una sucesión de fases, cuyos límites no son claros. Es posible, además, transitar por dos o más fases al mismo tiempo, pero en general, conforme a Bowlby (2010b), se aprecia una secuencia.

Las fases que integran el duelo que se presenta como consecuencia de la pérdida son enlistadas por Bowlby en *La Pérdida: Tristeza y Depresión*. Primero se presenta una fase de embotamiento de la sensibilidad, la cual dura generalmente entre horas hasta una semana y se mezcla con momentos de aflicción, de cólera o de ambas, momentos que tienen un nivel intenso. La segunda fase es de anhelo y búsqueda de la figura de apego que se ha perdido, cuya duración abarca de meses a años. Después se transita por una fase de desesperanza y desorganización, para dar paso a la última fase en la que se da la reorganización en mayor o menor medida. Durante todo el proceso de duelo se presentan respuestas psicológicas a la pérdida, pues la relación original aún persiste y ocupa un lugar central en la vida emocional de las personas con una figura perdida. Dicha relación, con el paso del tiempo, sufre adecuaciones, las cuales permitirán, a la postre, llegar a la aceptación de la pérdida en un duelo sano, o explicar los rasgos que caracterizan el duelo patológico.

### **El duelo küblerrossiano.**

En *Una Luz que se Apaga*, Kübler-Ross señala que una persona le preguntó ¿por qué llora uno por la muerte? La respuesta, refiere, “depende de quién muere y de cómo, por qué, y si uno se siente indiferente o responsable de la muerte o poco satisfecho sobre la relación” (Kübler-Ross, 1991, 160). En *Sobre la Muerte y los Moribundos*, la misma autora indica: “dejemos que el pariente hable, llore o grite (...) Dejémosles compartir y expansionar sus sentimientos y estemos disponibles. Cuando han terminado los problemas del muerto, al pariente aún le queda una

larga temporada de duelo. Necesita ayuda” (Kübler-Ross, 2012b, 231). A partir de ambos extractos, se entiende que el duelo como categoría küblerrossiana contiene cuatro aspectos integrativos: la pérdida de una persona amada como familiar, la forma de la pérdida como agravante o atenuante, la expresión como acción y como exteriorización, y la atención como pre-solución. A continuación se analiza el duelo como categoría küblerrossiana a partir de sus elementos integrativos.

*La pérdida de una persona amada como familiar.* Kübler-Ross (2012a) da mayor énfasis a la persona que se pierde que al vínculo que se mantenía con ella. Así, alude a una persona significativa o al ser amado, menciones que pueden resumirse en una sola figura: el familiar o pariente que ha fallecido. La aproximación más cercana a un vínculo la realiza en *La Rueda de la Vida*, cuando señala que el amor es nuestra conexión con los demás; alude, sin embargo, al amor como sustancia y no como acción: “El verdadero amor incondicional (...) es la fibra común de la vida, la llama que nos calienta el alma, que da energía a nuestro espíritu y da pasión a nuestra vida. Es nuestra conexión con Dios y con los demás.” (Kübler-Ross, 2012a, 259-260). Cuando Kübler-Ross (2008) habla de amor alude a un amor incondicional: un amor que no pervierte a la persona que es objeto de amor –el familiar–, al no imponer condiciones.

*La forma de la pérdida como agravante o atenuante.* Para Kübler-Ross (1991), la manera en que una persona pierde a un familiar permitirá conocer la forma que tome el duelo. Una muerte inesperada acarreará un duelo más intenso (Kübler-

Ross, 2012b) y el riesgo manifiesto de una aflicción patológica (Kübler-Ross, 1991), una muerte esperada será más llevadera, pues el doliente ha aprovechado la agonía del moribundo mediante la abolición de asuntos pendientes (Kübler-Ross, 2012a). Cuando se presenta una pérdida inesperada, conforme a Kübler-Ross (1991), otros aspectos que también delimitan el duelo son el ambiente en el que se encuentra la persona doliente al momento de recibir la noticia, si el deudo pudo ver el cuerpo del familiar muerto, y el tipo de parentesco entre el doliente y el fallecido.

*La expresión como acción y como exteriorización.* Kübler-Ross (1991), alude permitir al doliente compartir –es decir, exteriorizar– y expansionar sus sentimientos a través de las diversas fases que integran el duelo. Dichas fases “no se sustituyen una a otra, sino que pueden coexistir y superponerse a veces” (Kübler-Ross, 2012b, 330).

*La atención como pre-solución.* El doliente deberá transitar su duelo hasta la aceptación de la pérdida, momento en el que podrá constatar que ha adquirido experiencia y sabiduría –es decir, conforme a Kübler-Ross (1991), que ha crecido– y en que renueva la alegría y el amor (Kübler-Ross, 2008). Para hacerlo, requerirá en todo momento de lo que Kübler-Ross (1991) denomina sistema de apoyo, sistema que debe ser brindado por otras personas, el cual se manifiesta en la escucha (Kübler-Ross, 2012a), el compartir (Kübler-Ross, 1991), el acompañamiento (Kübler-Ross, 2012b) y el comprender (Kübler-Ross, 1991).

Agrupar la figura de familiar, el agravante o atenuante, la acción y exteriorización, y la pre-solución permite apreciar al duelo como categoría kùblerrossiana, inserta en la tanatología. La tanatología, en sus inicios, estudiaba la forma en como los moribundos afrontaban su propia muerte; el duelo, por ende, era entendido como el dolor que los moribundos sentían y expresaban al transitar por un conjunto de sucesos que los conducirían hacia la muerte. Posteriormente, el duelo se reconoció también en los familiares dolientes –duelo que era similar al de los moribundos, de acuerdo con Kübler-Ross (2012b)–, hasta generalizarse, conforme a Kübler-Ross (2008), a cualquier tipo de pérdida.

La forma en que las personas responden a la pérdida transita durante semanas y meses por diversas fases que coexisten y se superponen. Estas fases, referidas por Kübler-Ross en *Sobre la Muerte y los Moribundos*, son la negación y el aislamiento, la ira, el pacto, la depresión y la aceptación.

### **Una síntesis de los enfoques del duelo.**

Las posturas de Freud, Bowlby y Kübler-Ross en relación con el duelo, convergen y divergen en aspectos distintos. Cada enfoque además, aporta algo a la construcción del conocimiento relacionado con el duelo. Con el objeto de preservar sus consensos y disensos, en lo sucesivo se reconocerá a los enfoques en su conjunto como estudios del duelo, un término que Holmes (2014) utiliza en su análisis a la obra de Bowlby en particular y de la Teoría del Apego en general, y

que aquí se retoma para referirse a un encuentro articulado de perspectivas entre los autores que abordan el duelo, antes que a una teoría unificadora.

El reconocimiento de los consensos y el respeto de los disensos entre los autores que integran los estudios del duelo, permite establecer en el presente texto que el duelo como categoría es la expresión de dolor frente a la pérdida de un ser querido. El duelo parte de tres elementos integrativos: la persona que se ha perdido, el vínculo afectivo positivo que se ha fracturado, y la manifestación de dolor suscitada por la pérdida.

La persona que se ha perdido es aquella que Freud reconoce como objeto libidinal, que Bowlby denomina figura de apego y que para Kübler-Ross es el pariente o familiar. En el presente texto, la persona perdida es reconocida en la figura del ser querido: el ser querido es quien atrajo la atención de la libido –una libido en tanto fuerza en que se manifiesta el instinto sexual, o una libido sublimada, misma que mantiene su intensidad sin el aspecto sexual–, quien ha proveído la base segura para el desarrollo de las personas a quienes protege, y quien fue integrante de una agrupación que se entendía a sí misma como familia, hacia quien se profesaba un amor incondicional.

El segundo elemento integrativo del duelo es el vínculo afectivo que se ha fracturado. El vínculo afectivo alude a afectos positivos, y es factible reconocerlo en la relación libidinal freudiana y en la conducta de apego bowlbyana. La relación



libidinal surge a partir de la fuerza manifiesta del instinto sexual, similar al hambre en la necesidad de obtener alimento; la conducta de apego se presenta a partir de la necesidad primaria de compañía y seguridad, necesidad reconocida por Bowlby como apego. En el duelo, el vínculo afectivo se ha roto: es el momento, de acuerdo con Freud, en que la libido, lentamente y con dolor, se desprende del objeto perdido; para Bowlby es el instante en que la conducta de apego se activa y se demanda intensamente a la figura de apego su protección, pues se estima por experiencia, que la ausencia es momentánea.

El tercer elemento integrativo del duelo es la manifestación de dolor suscitada por la pérdida. La manifestación del dolor es el talante dolido freudiano, las pautas de conducta bowlbyanas presentes en las fases del duelo, y la exteriorización y expansión de los sentimientos mediante las etapas del duelo küblerrossiano. El talante dolido como categoría freudiana es la exteriorización del dolor frente a la pérdida: desesperanza, desánimo, tristeza, interés nulo frente al mundo, incapacidad de elegir un nuevo objeto libidinal, y renuencia al trabajo y a todo aquello ajeno a la evocación del objeto libidinal perdido.

Bowlby, por su parte, articula pautas de conducta del duelo a partir de las fases del duelo: en la fase de embotamiento de la sensibilidad se conglomeran la sensación de aturdimiento, la incapacidad de aceptar la realidad, el uso de expresiones como *no podía aceptarlo*, *no podía creerlo* y *no parecía real*, y la susceptibilidad a presentar episodios de emoción intensa –ataques de pánico o

estallido de enojo o alegría–; durante la segunda fase –de anhelo y búsqueda de la figura de apego– se congrega el anhelo intenso, los espasmos de congoja y accesos de llanto, la inquietud, el insomnio, los pensamientos obsesivos relacionados con la persona ausente, la tendencia a interpretar lo que ocurre en el entorno como señales de que el ser amado ha regresado, ira y llanto; en la tercera fase –desesperanza y desorganización– se exhiben la depresión y la apatía; y dentro de la cuarta fase –reorganización– se presenta la redefinición del sí-mismo, la reconstrucción de modelos representacionales internos, la elaboración de planes nuevos, el desempeño de papeles distintos, la adquisición de habilidades, y la conservación de un sentido de la presencia de la persona ausente en las metas y los valores forjados con ella, sin menoscabo de su recuerdo.

La manifestación de dolor que suscita la pérdida en la obra kùblerrossiana se presenta mediante la exteriorización y expansión de las emociones a través de las fases integrativas del duelo: en la negación hay incredulidad, conmoción y estupor; en la segunda fase –ira–se pregunta con enojo ¿por qué yo? ¿por qué no él o ella?; en la fase de pacto se presenta el regateo y la promesa generalmente con Dios; mientras que en la cuarta fase –la depresión– se exhibe la tristeza; y en la quinta fase –la aceptación– se manifiesta la tranquilidad, una tranquilidad que no implica felicidad y que se encuentra desprovista de sentimientos.

### **El duelo en un contexto organizacional.**

Mediante la identificación de los elementos integrativos del duelo en un contexto organizacional, resulta posible efectuar una aproximación a la presencia del duelo en dicho contexto.

### ***La pérdida del ser querido.***

El cambio en la organización –es decir, el cambio en un contexto organizacional– es distinto al cambio organizacional. El cambio en un contexto organizacional pueden ser microcambios casi imperceptibles, imprevisibles e inciertos. El cambio organizacional, en contraste, es un gran cambio construido socialmente, que cuenta con una estrategia a seguir.

Las personas son efímeras en el contexto organizacional: la organización perdura más allá de la estancia de las personas que la integran. El abandono del contexto organizacional por parte de una persona o su movilidad al interior, representan cambios, que pueden ser previstos –por ejemplo, la jubilación, la sucesión, la conclusión de mandato conforme al plazo estipulado– o ser inciertos –por ejemplo, la muerte, el despido, la renuncia, la promoción a un área de trabajo distinta–. Empero, es necesario considerar que existe cierta incertidumbre en lo previsto y cierta previsibilidad en lo incierto: la ambigüedad de saber que son eventos que ocurrirán –o que, al menos, son posibles en ocurrencia–, sin tener la certeza del momento exacto en que se presentarán.

El cambio puede significar una pérdida para algunas personas en un contexto organizacional. Si la persona perdida era un ser querido, es decir, era un objeto libidinal sublimado en términos freudianos, una figura de apego bowlbyana o un familiar desde un enfoque kùblerrossiano, su pérdida conllevará un duelo que no siempre es reconocido, pues los cambios del personal son considerados normales ante la transitoriedad de las personas en el contexto organizacional –transitoriedad que hace posible asimilar a las personas como desechables y, por ende, incapaces de generar duelo alguno–. Aseverar que la pérdida de un ser querido en un contexto organizacional suscita un duelo resulta difícil de entender, pues desde una aproximación teórica propia de la Teoría de la Organización, existe una incomprensión de la vida afectiva del ser humano, vida que, no obstante dicha incomprensión, se desarrolla en el contexto organizacional. Desde un abordaje convencional del estudio del comportamiento en las organizaciones, de acuerdo con Montaña Hirose (2001), las emociones de las personas son ocultadas o disfrazadas: de la vida afectiva de los seres humanos sólo es importante aquello que redunde en la consecución de la eficiencia de la organización tradicional. Empero, la vida afectiva en un contexto organizacional existe: una vida que permite aprender el cambio como un evento susceptible de provocar dolor ante la pérdida de un ser querido.

### ***El vínculo afectivo positivo fracturado.***

Las personas integrativas de un contexto organizacional generan vínculos afectivos entre sí. Algunos de los lazos que se forjan son fuertes y durables, otros

son frágiles y fútiles. Cada relación desarrollada es única: hacia cada persona se dirige un conjunto de emociones, emociones que, sin embargo, contienen cargas fluctuantes –a veces se ama más, a veces menos–, cambiantes –a veces se ama, para luego odiar–, e inclusive, ambivalentes –se odia y ama a la vez–. En palabras de Collins, “Nadie siente una atracción idéntica por todos y cada uno de los demás; las diversas pautas de preferencia adoptan el carácter de un mercado interaccional” (Collins, 2009, 193).

Las personas en un contexto organizacional están constantemente interrelacionándose. La interacción de los individuos deviene en la generación de vínculos pleróricos de rituales interaccionales, independientemente de si tales vínculos son formales o informales. Para Collins, un ritual de interacción es “un conjunto de procesos unidos por conexiones causales y bucles de retroalimentación” (Collins, 2009, 72), debiéndose entender por ritual “un mecanismo que enfoca una emoción y una atención conjuntas, generando una realidad temporalmente compartida.” (Collins, 2009, 21).

Los rituales de interacción es una categoría de la teoría de rituales de interacción de Collins, un modelo analítico aplicable a cualquier periodo histórico que intenta explicar la generación, mantenimiento y debacle de símbolos, mediante la aprehensión sin predisposición de la interacción ritual como centro del análisis, mismo que se efectúa a partir de la interacción micro-social en situaciones locales.

La teoría de los rituales de interacción de Collins, ante los estudios del duelo, hace susceptible asimilar la pérdida como un estímulo emocional transitorio –frente a un microcambio, entendido como acción o suceso común– y al duelo como efervescencia colectiva. Para Collins, la pérdida alude a la muerte de una persona y al ritual fúnebre que dicha muerte conlleva. El ritual fúnebre inicia con la tristeza entendida como emoción transitoria: el ser querido ha muerto y los deudos se sienten tristes. El muerto focaliza la atención de aquellos que concurren al funeral –el suceso compartido– e intensifica la emoción transitoria –la tristeza–, hasta que ésta deviene en estado emocional compartido. Así, durante el funeral, se percibe un abatimiento generalizado, mismo que se acrecienta por los acontecimientos que se presentan en el funeral y que hacen recordar constantemente el motivo de la reunión –el foco de atención coincidente–: llanto, congoja, intentos de reconfortar al doliente. Se presenta, entonces, una efervescencia colectiva: un duelo que circunda a todos los asistentes al rito funerario. El ritual funerario es considerado un ritual exitoso al generar o regenerar sentimientos de solidaridad que perduran en el tiempo, aun cuando se trate a una emoción negativa, pues “Los rituales son transformadores emocionales y pueden metamorfosear emociones negativas en positivas.” (Collins, 2009, 127).

Los rituales de interacción y las cadenas de rituales de interacción –rituales de interacción vinculados que trascienden el tiempo– permiten congregarse en una red a las personas que participan del ritual, y segregarse a aquellas ajenas al mismo. Para Hertz (1990) y Thomas (2015), ante un microcambio es posible vislumbrar

tres redes: una red en la que se presenta el duelo –al entender el microcambio como pérdida–; una red en la que se revela la fiesta –ajena al duelo festivo del África negra referido por Thomas–; y una red que alude a la indiferencia. Los límites entre las tres redes son difusos, por lo que es factible, pese a ser excluyentes, que una o más personas pertenezcan a una, dos o tres de dichas redes al mismo tiempo, a partir de la centralidad ritual, la intensidad ritual, la densidad social, la diversidad de conexiones, la repetitividad ritual y la redundancia reticular.

Las personas en un contexto organizacional, además, no se mantienen en una sola red: interactúan en diversas redes –relacionadas o no con el microcambio– que, al unirse, generan una escena goffmaniana, una red de redes, una “comunidad con un elevado nivel de efervescencia, y sostenido en el tiempo.” (Collins, 2009, 335): la estructura social como proceso constante de estratificación de individuos, estratificación que se realiza conforme a la energía emocional de las personas. La red en la que se encuentra presente el duelo, así, puede tener un gran alcance, y transformarse en la red de redes: una red que abarca al conjunto y suprime la fiesta y la indiferencia. Hertz y Thomas aluden a la existencia de un duelo colectivo, es decir, un duelo presente en todo el contexto organizacional.

La muerte para Thomas y Hertz es una muerte que afecta al conjunto social, pues es la muerte de un ser social, no sólo de un individuo. Para asegurar la supervivencia del conjunto, las personas transitan un duelo que se manifiesta en

pautas de conducta –las prohibiciones thomasianas y el estado de turbación y desgarro hertziano–, duelo que arriba en una forma de aceptación de la muerte que les permite resguardar al conjunto social –el blanqueamiento thomasiano y la recuperación hertziana–. El duelo es, entonces, un duelo colectivo: todas las personas que conforman el conjunto social manifiestan un duelo ante la pérdida de uno de sus integrantes pues deben asegurar la perennidad de dicho conjunto, perennidad puesta en riesgo por la muerte del integrante como ser social.

El duelo colectivo que abarca al conjunto social en su totalidad –supresor de la fiesta y la indiferencia– es, sin embargo, utópico: pertenece, como señalan Crozier y Friedberg (1990), a una forma idealizada de modelar y entender, en este caso, el microcambio y la pérdida. Se reconoce la existencia de duelos que abarcan a un gran número de personas propias del contexto organizacional, duelos que por su magnitud llevan a pensar la existencia de un duelo colectivo absoluto. El duelo de gran magnitud –susceptible de presentarse con la pérdida de alguien carismático–, empero, no abarca a la totalidad, pues el conjunto social –es decir, el conjunto de personas que conforman el contexto organizacional– no es homogéneo.

¿Se requiere, entonces, conocer todas las redes que conforman un contexto organizacional para poder aprehenderlo? Para Collins, el encuentro micro-situacional –base de la teoría de rituales de interacción– condensa un flujo acelerado de intercambios realizados de manera estructurada, condensación que alude a una teoría meso: permite comprender la micro-situación hasta alcanzar la



macro-estructura en el estudio de la organización –es decir, del contexto organizacional–.

González Casanova (2005), por su parte, refiere que ninguna relación explica al todo, ni siquiera en parte; empero, existen relaciones que tienen un mayor alcance explicativo: la relación, así como los actores, que tienen una significativa y mayor capacidad de redefinición o reestructuración sobre otras relaciones y otros actores. Así, el contexto organizacional puede aprehenderse a partir de una red que contenga personas e interacciones que redefinan y reestructuren significativamente otras relaciones y otros actores. La capacidad de redefinir o reestructurar, puede entenderse a partir de la identificación de los rituales de interacción con los rituales de poder planteados por Collins. Así, las personas pueden afectar a otras mediante los rituales de interacción –ante el estímulo emocional transitorio devenido en estado emocional compartido– particularmente mediante las relaciones formales establecidas en un contexto organizacional, pues dichas relaciones: 1) son la oportunidad para que se presente la interacción y, en su momento, el ritual; 2) están provistas de emoción; y 3) son reflejo del orden social inter-organización. Los rituales de interacción pueden desarrollarse en relaciones ajenas a las relaciones formales constituidas en un contexto organizacional; empero, es factible que rituales de interacción se presenten en relaciones formales con mayor facilidad, al tenerse que dar obligadamente la interacción en las relaciones formales instauradas en un contexto organizacional.

Se parte entonces, de una red que contiene relaciones formales, es decir, relaciones de supra-subordinación, entendidas como rituales de poder. La red contiene como eje la figura del dirigente que ocupa el lugar de máxima autoridad al interior de la organización —es decir, del contexto organizacional—, a partir de la cual se desprenden diversas relaciones formales. Establecer una red cuyo eje es el dirigente, permite captar una relación de supra-subordinación subyacente: el actor que a través de relaciones formales, redefine y reestructura significativamente las relaciones y los actores. La red se basa, así, en las relaciones formales, pero no se constriñe a ellas: pueden ser parte de la red incluso personas que no forman parte de dichas relaciones formales o que no se ajustan a las mismas —es decir, que no siguen las dimensiones de estatus, cadena de mando y autoridad—. Se pretende ir más allá del juego como instrumento de acción organizada planteado por Crozier y Friedber, donde lo importante, antes que la estructura, son las fuentes de incertidumbre que puedan manejarse y que permite a los actores obtener, mantener o aumentar el control sobre el juego, control que les proporciona poder: se busca ir más allá del poder.

En palabras de Latour (2008): “no nos contentaremos con que el poder y la dominación *mismos* sean el misterioso contenedor que guarda en su interior lo que hace mover a los muchos participantes en la acción” (Latour, 2008, 122): al poder, así como al vínculo social, hay que re-ensamblarlo —es decir, explicarlo— y no darlo por sentado. Así, es necesario considerar que “no hay sociedad, dominio de lo social ni vínculos sociales, *sino que sólo existen traducciones entre*

*mediadores que pueden generar asociaciones rastreables”* (Latour, 2008, 158). Para que las asociaciones sean rastreables, se requiere la generación de asociaciones nuevas, mismas que permiten, a través de la mediación de los actores, de cerrar controversias y resolver incertidumbres, hasta que nuevos cambios se presenten. En la presente investigación se propone abordar una asociación nueva: una red de rituales de interacción con características fúnebres, donde la pérdida de un dirigente entendido como líder es asimilada como un estímulo emocional transitorio que se transforma en un estado emocional compartido, hasta devenir en efervescencia colectiva y provocar los efectos de un ritual exitoso. Dicha red tiene un mayor alcance explicativo, pues coloca al dirigente como foco de atención compartido: es el líder-energético, aquel que ha almacenado un alto nivel de energía emocional sobre sí mismo e “induce sentimientos contagiosos en el grupo reunido” (Collins, 2009, 150), con la capacidad de producir rituales de interacción subsiguientes y, con el tiempo, cadenas de rituales de interacción: el líder que al afectar a otros, redefine a los actores y sus relaciones.

### ***La manifestación del dolor.***

La pérdida del ser querido puede darse en un contexto organizacional, al suscitarse microcambios con consecuencias asimilables, mediante la teoría de rituales de interacción propuesta por Collins, a un ritual fúnebre exitoso. El dolor que suscita la pérdida del ser querido, de acuerdo con los estudios del duelo, se expresa, es decir, se exterioriza: se trata del talante dolido freudiano, de las pautas

de conducta bowlbyanas presentes en las fases del duelo y de la exteriorización y expansión de los sentimientos küblerrossianos.

El duelo que suscita la pérdida del ser querido, a la luz de la teoría de rituales de interacción planteada por Collins, también se exterioriza. Frente a la pérdida del ser querido, es decir, del líder-energético, foco de atención asimilado como símbolo de relación social –objeto sagrado durkheimiano–, las personas integrantes de la red sienten una justa ira, una “ira colectiva dirigida contra un hereje o un chivo expiatorio” (Collins, 2009, 175) que incentiva iniciar un escarmiento violento contra aquel o aquellos que han atacado el símbolo que da identidad grupal, a fin de restaurar el orden perdido. La justa ira –afín a los duelos bowlbyano y küblerrossiano– se expresa mediante una alianza coercitiva conformada por los integrantes de la red que se han sentido indignados por la afrenta dirigida al objeto sagrado para perseguir y castigar al infractor: es la quema de brujas, el acoso al enemigo que se ha atrevido a atacar el símbolo venerado. Collins refiere que, además de la justa ira, el duelo que se presenta por la pérdida del líder-energético –líder que es, a su vez, símbolo y objeto sagrado– provoca miedo entre los integrantes de la red, un miedo a la opresión, a la exclusión social y a sufrir algún daño, que se evidencia mediante el llanto.

El dolor psíquico se hace visible en el contexto organizacional a través de pautas de conducta asimilables al duelo en eventos generalmente vinculados a dicho contexto como el cambio referido por Castro González (2012) y Cuadrado i Salido

(2010) –aplicación del modelo de duelo por fases al cambio en la organización–, el *burn out* al que aluden Aubert y de Gaulejac (1993) –duelo freudiano por la pérdida de la organización–, el estrés abordado por Bowlby (2010b), Castro González, Cooper y Cartwright (2001) y Braverman (2001) –estrés que se manifiesta ante aquello que se considera desconocido, mismo que debe ser atendido pues se estima que afecta la vida laboral y puede devenir en patología–, el rechazo a la autoridad, la huelga y la burocratización tratados por Silverman (1975) –susceptibles de explicación desde una óptica de duelo, ante la muerte de un dirigente– y la pérdida del líder señalada por Robinson y Kerr (2009) –pérdida que conduce a un duelo cuyas características aluden a un duelo patológico: la momificación bowlbyana–.

### **Resultados preliminares**

A partir de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas en la organización objeto de estudio, es posible señalar preliminarmente la existencia de un duelo ante la inhabilitación y destitución del exdirector general del Colegio de Postgraduados en dos mil once. Dicho duelo se encuentra presente en una de las redes integrativas de la organización estudiada, quien además, conforme a las respuestas otorgadas por las personas entrevistadas, presenta también la existencia de las otras dos redes referidas en la perspectiva teórica: la fiesta y la indiferencia.

Las personas entrevistadas integrantes de la red de rituales de interacción que percibieron la inhabilitación y destitución –es decir, el microcambio– del exdirector general como una pérdida, refirieron haber manifestado pautas de conducta asimilables al duelo freudiano, bowlbyano y küblerrossiano, así como a una combinación de éstos. Las personas entrevistadas, asimismo, refirieron haber percibido en otras personas integrantes de la organización abordada, pautas de conducta asimilables al duelo, una percepción que es afín con lo observado por el investigador.

El ritual fúnebre que se ha manifestado en el Colegio de Postgraduados puede ser considerado como un ritual exitoso, pues algunas de las personas entrevistadas señalaron haber obtenido fuerza del evento doloroso y haber logrado desarrollar planes nuevos y papeles distintos y adquirir otras habilidades, es decir, haber obtenido experiencia y sabiduría. La nueva persona que surge fortalecida del evento doloroso, conforme a lo referido en las entrevistas, anhela continuar en el contexto organizacional –es decir, en la organización estudiada–, no obstante el dolor que significó transitar por dicho evento y a la identificación de transgresores al interior de la organización.

Las personas entrevistadas refirieron a través de las respuestas proporcionadas, la existencia de pautas de conducta y rasgos que caracterizan el duelo patológico, situación que hace necesaria la atención del duelo al interior del Colegio de Postgraduados, con la finalidad de subsanar y evitar los duelos que devengan en

patología. La atención del duelo en la organización estudiada es, hasta ahora, escueta: no obstante contar a partir de dos mil quince con un lugar físico conocido como memorial, en donde se recuerda a personas fallecidas, en la información documental analizada no se detectó nada alusivo al duelo y a su atención –salvo lo concerniente a los permisos que se les proporcionan a las personas cuando un familiar cercano fallece– y los entrevistados refirieron que nadie al interior de la organización se acercó para conocer su estado psicoemocional y de salud ocupacional frente a la pérdida. La atención del duelo, empero, debe buscar atender a la persona que sufre, por encima de la búsqueda de la eficiencia: no se trata de atender el estado psicoemocional y la salud ocupacional del deudo para atenuar los efectos del duelo que afectan su rendimiento, se trata de respetar el dolor de la persona que sufre y ayudarla a construir su duelo, un duelo que requiere tiempo y comprensión y que, a la postre, llevará a la persona a redefinirse a sí-misma y a aceptar la pérdida sufrida. Se trata de ver a la persona por encima del recurso.

### **Referencia bibliográfica**

Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El Coste de la Excelencia: ¿Del Caos a la Lógica o de la Lógica al Caos?*. Barcelona: Paidós.

Bourdieu, P. (1990). Comprender. En *La Miseria del Mundo* (pp. 527-543). Buenos Aires: FCE.

Bowlby, J. (2010a). *La Separación Afectiva*. Barcelona: Paidós.

----- (2010b). *La Pérdida: Tristeza y Depresión*. Barcelona: Paidós.

- (2011). *El Apego*. Barcelona: Paidós.
- Braverman, M. (2001). Trastorno por Estrés Postraumático y su Relación con la Salud Laboral y la Prevención de Lesiones (pp. 13-17). En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Volumen I. OIT.
- Brewerton, P. y Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods*. Londres: Sage.
- Castro González, M. (2012). *Coaching Tanatológico*. México: Trillas.
- Collins, R. (2009). *Cadenas de Rituales de Interacción*. Barcelona: Anthropos, UAM Azcapotzalco, UNAM, Universidad Nacional de Colombia.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (2001). Resumen de las Estrategias Generales de Prevención y Control (pp. 75-77). En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Volumen II. OIT.
- Crozier, M. y Friedberg, E (1990). *El Actor y el Sistema: las Restricciones de la Acción Colectiva*. México: Alianza.
- Cuadrado i Salido, D. (2010). Las Cinco Etapas del Cambio. *Capital Humano*. Núm. 241. 54-58.
- De Gaulejac, V., Rodríguez Márquez, S. y Taracena Ruiz, E. (2005). *Historia de Vida: Psicoanálisis y Sociología Clínica*. Querétaro: UAQ.
- Fowlkes, M. (1990). The Social Regulation of Grief. *Sociological Forum*. 635-652.
- Freud, S. (1992a). Inhibición, Síntoma y Angustia (pp. 83-161). En *Obras Completas: Volumen XX (1925-1926)*. (2a ed.). Buenos Aires: Amorrortu.
- (1992b). La Transitoriedad (pp. 309-311). En *Obras Completas: Volumen XIV (1914-1916)*. (2a ed.). Buenos Aires: Amorrortu.



- (1999). *Esquema del Psicoanálisis*. México: Paidós.
- (2000). Duelo y Melancolía (pp. 235-255). En *Obras Completas: Volumen XIV (1914-1916)*. (2a ed.). Buenos Aires: Amorrortu.
- (2011a). Consideraciones de Actualidad sobre la Guerra y la Muerte (pp. 160-192). En *El Malestar en la Cultura*. (3a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- (2011b). *Introducción al Psicoanálisis*. (3a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- (2011c). *La Interpretación de los Sueños*. Tomo 2. (3a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- González Casanova, P. (2005). *Las Nuevas Ciencias y las Humanidades: de la Academia a la Política*. (2a ed.). Barcelona: Anthropos, UNAM.
- Hertz, R. (1990). Contribución a un Estudio sobre la Representación Colectiva de la Muerte (pp.13-102). En *La Muerte: la Mano Derecha*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Holmes, J. (2014). *John Bowlby and Attachment Theory*. Devon: Routledge.
- Kübler-Ross, E. (1991). *Una Luz que se Apaga*. México: Pax México.
- (2008). *La Muerte: un Amanecer*. (7a ed.). Barcelona: Océano.
- (2012a), *La Rueda de la Vida*. México: Vergara.
- (2012b). *Sobre la Muerte y los Moribundos: Alivio del Sufrimiento Psicológico*. (2a ed.). México: Debolsillo.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo Social: una Introducción a la Teoría del Actor-Red*. Buenos Aires: Manantial.

- Martínez Carazo, P. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. *Pensamiento y Gestión*. Núm. 20. 165-193.
- Montaño Hirose, L. (2001). La Razón, el Afecto y la Palabra: Reflexiones en Torno al Sujeto en la Organización. *Iztapalapa*. Núm.50. 191-212.
- (Ed) (2007). *Enigmas y Laberintos: Eugène Enriquez y el Análisis Organizacional*. México: UAM IztaPalapa, Remineo.
- Padua, J. (2001). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: Colegio de México, FCE.
- Robinson, S. y Kerr, R. (2009). The Symbolic Violence of Leadership: A Critical Hermeneutic Study of Leadership and Succession in a British Organization in the Post-Sovietic Context. *Human Relations*. Vol. 62. Núm. 6. 875-903.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2010). *Manual de Metodología: Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y Elección de la Metodología*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Swanson, R. y Holton E. (2005). *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, L. (2015). *Antropología de la Muerte*. México: FCE.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4a ed.). Los Angeles: Sage Publications.

# Representaciones simbólicas de la mujer en la minería: Un estudio de caso de las Minas de Guanajuato

---

## Integración laboral de la mujer en la minería: Inequidades, Logros y Retos

*Dra. Laura Elena Zárate Negrete<sup>1</sup>*

*Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón<sup>2</sup>*

### Resumen:

Este trabajo presenta resultados parciales de la investigación cuyo objetivo es discernir sobre los motivos, logros, obstáculos y retos en el proceso de incorporación laboral de la mujer en la industria minera así como las representaciones simbólicas de sus diferentes roles familiares, profesionales y laborales. Los principales referentes son la teoría del Nuevo Institucionalismo Económico (Powell y Di Maggio, 1991) así como los aportes relativos al Feminist Sociology of Knowledge (Smith Dorothy, 1990). Se aplicó una metodología cualitativa mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a trabajadoras en tres niveles jerárquicos: Ejecutivas, técnicas y operativas, en las tres principales empresas mineras de este distrito: Endeavour Silver Corp., Great Panther Silver LTD y Gammon Gold Inc. El análisis y la interpretación de la información se realiza con base a la propuesta de Beuchot (2007) denominada Hermenéutica Analógica. Los resultados permiten comprender el proceso de incorporación laboral de la mujer identificándose algunas inequidades aunque también se clarifican los logros laborales de las mujeres mineras y se discute los grandes retos que enfrentan las y los trabajadores mineros así como la necesidad de adecuar políticas en la gestión del capital humano de las empresas de este distrito.

Palabras clave: Mujer, Minería, Trabajo.

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, México. [lezarate@ugto.mx](mailto:lezarate@ugto.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, México. [sagahon@ugto.mx](mailto:sagahon@ugto.mx)

## **1. Introducción**

El origen de la ciudad de Guanajuato esta cimentado en la industria minera, cuyo inició fue en 1548, sin embargo se tenía idea de que las mujeres no deberían entrar a las minas debido a que ésta se ponía celosa y escondía la veta del mineral que se buscara, por lo tanto la incursión de la mujer en los procesos productivos de la minería inicia hasta la década de los noventa de acuerdo a la Cámara Minera de México (Camimex), también es relevante el dato del Censo Económico 2009 donde la participación de las mujeres en esta industria es del 11%, lo que se interpreta en cifras a 15,602 mujeres en un mundo de 126,723 hombres, de aquí la inquietud de investigar las condiciones en las cuales laboran las mujeres en una industria que por muchos años fue exclusivamente del sexo masculino.

Las mujeres iniciaron su participación en esta industria en tareas administrativas, de laboratorio o ambientales, lejos de las minas. En la actualidad las mineras maniobran con destreza equipos de carga pesados al interior de minas, similar a las tareas que realizan los hombres.

El sector minero en Guanajuato de acuerdo a la Secretaría de Economía, es 7º lugar nacional en producción de oro y el 8º en plata, en 2010 de 678 kg de oro y 55,377 kg de plata, mediante la operación de tres plantas de beneficio de las

compañías mineras: Endeavour Silver Corp.; Great Panther Silver LTD y Gammon Gold Inc. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) menciona que en Guanajuato la industria minera, está conformada por 83 unidades económicas, que emplean a más de 3 mil 800 personas.

## **2. Objetivo**

Discernir sobre los motivos, logros, obstáculos y retos en el proceso de incorporación laboral de la mujer en la industria minera en el sector Guanajuato.

## **3. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los motivos, logros, obstáculos y retos a los que se enfrentan las mujeres al incorporarse laboralmente a la industria minera en el sector Guanajuato?

## **4. Supuesto Hipotético**

Las condiciones laborales de la mujer en la industria minera, no son las adecuadas para realizar su trabajo.

## **5. Método**

Esta investigación se abordara desde un paradigma metodológico cualitativo, se entiende como paradigma una determinada manera de concebir e interpretar la realidad, Sandín (2010, p.28).

Tomando en consideración que la metodología cualitativa representa una vía de comprensión de lo humano al poner el énfasis en el análisis de la realidad social desde el punto de vista de los propios sujetos investigados, esto fue nuestra elección. Para acercarnos a la compleja realidad de las mujeres en la industria minera, el paradigma cualitativo, es más que un conjunto de técnicas para recoger datos, es un modo de ver el mundo. De tal forma que ayuda a entender los fenómenos sociales, desde la perspectiva del propio actor y así nos permite acercarnos a la problemática las condiciones laborales de las mujeres en la industria minera, a través de los actores que identificamos como responsables de implementar acciones para minimizar esta problemática.

Como destaca Hernández (2010, p.7), la investigación cualitativa permite una acción indagatoria de manera dinámica entre los actores, los hechos y su interpretación. Por lo tanto, es un proceso por lo tanto circular y en ambos sentidos.

Es fundamental conocer los juicios de valor sobre esta problemática de los actores que están involucrados directamente como son las mujeres que a diario se enfrentan a condiciones de trabajo que no cubren las necesidades que esenciales requeridas por su género.

Por tanto, la elección de la técnica está sujeta a la propia subjetividad del investigador, al compromiso con la realidad que se quiere investigar y a los medios disponibles (recursos materiales, tiempo, etc.).

Tomando en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad, nuestra opción recae en la entrevista enfocada. Por tanto, en el siguiente apartado centraremos nuestra reflexión en algunas características generales de este tipo de técnica.

Los sujetos a investigar son mujeres que trabajen en la operación de la industria minería, esto es supervisoras y mujeres involucradas en el proceso productivo de la minería.

Tipo de Análisis: hermenéutica analógica

La delimitación del análisis de las entrevistas que se utilizará para obtener información valiosa, nos permitirá destacar aspectos acerca de su desarrollo y aplicación.

En el proceso social de la comunicación el lenguaje es vital para el análisis del discurso. En este sentido, diversos autores han insistido en la importancia del lenguaje en el proceso social de la comunicación y para la génesis de la autoconciencia de los individuos. Así, para Mead (1972) la capacidad de la persona de ser un objeto para sí misma sólo es posible gracias al lenguaje. Harré

(1982: 11) por su parte señala que “la ciencia de la vida cotidiana humana se mantiene sobre dos pies. Uno es la biología de nuestro cuerpo material y el otro está conformado por las prácticas sociales, simbólicas y materiales, dentro de las cuales los juegos de lenguaje constituyen una parte esencial”. Para este autor la persona es una categoría normativa del discurso, por lo tanto la persona está compuesta de lenguaje y cuerpo, que es como percibimos a la persona. De aquí que para estos autores, la comprensión del lenguaje resulte esencial para comprender la realidad de la vida cotidiana.

Para el análisis de la información se propone un modelo basado en la hermenéutica analógica, porque se contempla el mismo informante del que proviene la narración; en una investigación social se trata de remitirse al área de la hermenéutica.

En primer lugar, se debe entender que es la hermenéutica. Beuchot (2009: 24) menciona que es la interpretación de textos. En otras palabras, cómo palpamos los textos, cómo se hablan y se perciben. En la hermenéutica hay dos elementos esenciales: el autor y el lector, entre ellos se debe lograr sinergia para interpretar adecuadamente los textos.

La Hermenéutica de acuerdo Gianini (1998: 309 citado por Carcamo, 2005: 206) “es interpretar comprensivamente y comprender será el mecanismo para percibir la intención ajena”, es decir, que debemos reconstruir todo lo que rodea al sujeto.



Esto no es posible del todo pues el sujeto depende de la interpretación del analista. El método de análisis es la hermenéutica analógica, entendiendo como

### Marco Teórico

El marco teórico para determinar los factores que sustentan y que inciden en la incorporación de las mujeres a la minería, se fundamenta en la línea de investigación del desarrollo humano susceptibles de aplicar a nuestro estudio. Esta categoría se concibe como el contexto en el cual interactúan las organizaciones integrantes de una esfera institucional y se define de manera análoga al de campo organizacional del Nuevo Institucionalismo Económico.

Las organizaciones inciden en nuestro entorno y son pilares de nuestra sociedad, son las que guían y de alguna manera controlan el actuar de los ciudadanos, entonces, ¿por qué enfocar la inserción de las mujeres a la minería desde el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE)?

Son varios los factores de porqué privilegiar el NIE (Nuevo Institucionalismo Económico), también tratamos de conjuntar los elementos teóricos aportados por el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) con el NIE para integrar la esfera institucional y su dinámica interna como herramienta de análisis para conocer los factores que inciden en la inserción laboral de la mujer a la minería.

Este concepto fue ampliado por Godau (1982) al establecer tres niveles en un conjunto organizacional. El primero de ellos es (son) la(s) organización(es) focal(es) directamente ligada(s) con el o los problemas en cuestión. En un segundo nivel, alrededor de la organización focal se agrupan otras denominadas céntricas, que son las que tienen en juego intereses importantes dentro del conjunto organizacional. Por último existen las llamadas organizaciones periféricas que no están directamente involucradas, pero pueden hacer sentir su influencia en el conjunto organizacional o en la organización focal.

Estos tres niveles conforman una estructuración del conjunto organizacional, en base a la intensidad de la interacción de las distintas organizaciones involucradas en el mismo. Las relaciones de la organización focal con el resto del conjunto organizacional se realizan mediante el personal ubicado en sus límites o “porteros” (Terreberry, 1968: 64). Esta misma autora argumenta que el modelo carece de una dimensión temporal.

En relación a las formas básicas adoptadas por las relaciones interorganizacionales, Hall (1996: 239) reporta tres de ellas: la relación diádica o entre dos organizaciones; la serie interorganizacional, que es similar al conjunto organizacional, y la red interorganizacional. Éste es el concepto más incluyente y consiste en todas las organizaciones unidas por un tipo específico de relación y los vínculos existentes entre ellas en una población (Hall, 1996: 240). Las redes interorganizacionales buscan alcanzar tanto sus propios intereses como metas

colectivas. Una forma especial de red interorganizacional es la alianza estratégica que entraña la creación de una nueva entidad con la participación de un conjunto de organizaciones. Los anteriores esquemas se han aplicado principalmente al análisis de servicios de salud, empleo y organizaciones de bienestar social en general (Hall, 1996: 246)

### El Aporte del Nuevo Institucionalismo Económico

Esta categoría se plantea como el marco o continente de dicho sistema. La dinámica de una esfera institucional es provista por diversos elementos del NIE, entre los que destacan las reglas formales o informales, denominadas por estos autores como instituciones, el Estado, la ideología, el tiempo, la cultura, los procesos de aprendizaje y el cambio institucional y sus fuentes. Estos autores (NIE), enfatizan la importancia de un buen diseño institucional que impulse la eficiencia, la eficacia, la equidad y la justicia como sus valores. una breve revisión de las ideas institucionalistas de principios del siglo XX para después plantear los desarrollos de North, Prats, Dove y el IIG, que los extienden y complementan.

En su formulación moderna, el NIE tiene dos vertientes: la primera originada en los trabajos de Ronald Coase (1960 y 1996), y una segunda corriente que tiene su fuente en los trabajos de Douglass C. North (1993, 1994 y 1998), ampliados por diversos autores como Prats (2001), el IIG (1998) y Dove (2000, 2001) entre otros. En este apartado se sostiene que el NIE en la versión de North, es un marco

flexible para el análisis político y social en general y específicamente organizacional, además de su motivación económica primaria que es el estudio de los costos de transacción, la tecnología y los costos de producción.

El análisis de North y el NIE evoluciona del campo meramente económico al estudio de lo político y lo social, pasando por lo organizacional. También se aleja de las generalizaciones neoclásicas al promover la profundización en el estudio de las especificidades de cada caso concreto, tomando en cuenta los factores políticos, económicos y sociales.

Las instituciones informales son relevantes por sí mismas y no un mero apéndice de las formales, coyunturalmente, pueden ser más importantes. Como evidencia se argumenta que una misma constitución o marco legal produce resultados distintos o inclusive opuestos en diversos países, debido a su distinta cultura (North, 1993: 54). Lo importante en última instancia, no son la legislación o las leyes formalmente vigentes, sino las pautas de comportamiento interiorizadas por los individuos en su proceso de adaptación al orden social (Prats, 2001) que generalmente corresponden a la ley escrita, aunque puede no ser así.

Las instituciones siempre han estado presentes en la evolución del hombre. Sin embargo, hay algo que se debe aclarar: las instituciones se crearon primeramente con un propósito deliberado distinto al que entendemos actualmente. Como

ejemplo de lo que entendemos hoy por institución, se puede mencionar a los partidos políticos, el senado, las iglesias, clubes, asociaciones y otros. No obstante y en sentido estricto, deben ser consideradas instituciones aquellas que buscan cómo reducir la incertidumbre para resolver los problemas entre los seres humanos.

Consecuentemente, debemos distinguir dos tipos de instituciones democráticas:

Las que garantizan y controlan la contienda política, en ellas se consideran instituciones electorales, legislativas y judiciales (Arellano, 2009: 255)

Las que deben consolidar mercados eficientes y competitivos, deben impulsar la confianza entre los agentes económicos que estimulen e incentiven el intercambio (Arellano, 2009: 56)

Las instituciones son creadas y modificadas por los seres humanos. Esta teoría está relacionada con el comportamiento de los individuos, el cual es acotado y restringido por las instituciones que imponen límites y condicionan la toma de decisiones. Las instituciones constituyen la estructura de incentivos de una sociedad que son determinantes en el desempeño económico

En términos de North (1994: 360), una característica importante de las instituciones es que éstas no son creadas necesaria o usualmente para ser socialmente eficientes. Al menos las reglas formales son creadas para servir a los intereses que tienen el suficiente poder de negociación para hacerlo. En otras

palabras, estas instituciones son moldeadas al servicio de los más poderosos en la sociedad. A nivel intersubjetivo la percepción de los ciudadanos acerca de la justicia y equidad del conjunto de reglas o instituciones vigente influye en los costos de negociación. Si ésta es positiva, los costos son menores y si es negativa, los costos aumentan (North, 1993: 103).

Para el NIE la historia importa, ya que una sucesión y acumulación de pequeños hechos históricos provoca un gran cambio institucional. De acuerdo con North (1993: 131), no se pueden entender las decisiones actuales sin trazar la evolución incremental de las instituciones. En la medida que las instituciones informales asociadas con la cultura conectan el pasado con el presente y el futuro, se proporciona una clave para explicar la senda del cambio histórico, mismo que se convierte en un relato de la evolución institucional y de su naturaleza incremental. Las instituciones existentes son herencia del pasado, son la solución buena o mala dada a problemas anteriores y están incorporadas al mundo actual en perpetuo cambio (North, 1998).

La historia muestra que las ideas, ideologías, mitos, dogmas y aún los prejuicios importan y el comprender la forma en que éstos evolucionan es importante al incorporarlos como herramientas para entender el cambio social. Para lo anterior se requiere dejar de lado el supuesto de racionalidad en la teoría económica y en la teoría social en general (North, 1994: 362).

La inclusión de la variable tiempo, es decir de la historia, permite considerar el proceso de aprendizaje mediante el cual los individuos moldean la forma en que las instituciones evolucionan (North, 1994: 360). El conocimiento adquirido por los individuos, grupos y sociedades se acumula a través del tiempo y se transmite de generación en generación por medio de la cultura en una sociedad y se incorpora al lenguaje, la tecnología, las instituciones y las formas de hacer las cosas.

El marco o matriz institucional determina el tipo de organizaciones y su éxito o fracaso. Metafóricamente, las instituciones son las reglas del juego y las organizaciones. Las organizaciones existen para aprovechar las oportunidades provistas por el marco institucional. Si éste recompensa por ejemplo, la piratería, florecerá esta actividad; si recompensa la evasión fiscal, habrá fuga de impuestos. Por otra parte, si el marco institucional recompensa la producción, surgirán empresas dedicadas a la actividad económica (North, 1994: 361). De ahí la importancia de un buen diseño institucional, uno que recompense la eficiencia, la productividad, la justicia, la equidad y que penalice los fenómenos contrarios.

Las organizaciones aprenden haciendo. Esto significa que una organización adquiere habilidades de coordinación y crea rutinas que funcionan como consecuencia de una interacción repetida para aprovechar las oportunidades provistas por el marco institucional. La eficiencia y la equidad de una sociedad dependen en buena medida de su sistema institucional y subordinadamente, de la calidad de sus organizaciones. Ésta es la verdad elemental expresada en la

creciente referencia a la cultura como razón última del nivel o del tipo de desarrollo.

### **Punto vista de las mujeres en la minería.**

El camino de las mujeres en la minería no ha sido fácil, por el contrario ha sido una lucha constante de las mujeres en un mundo silenciado como lo menciona Smith(1987), porque hablar del punto de vista en una investigación donde nos interesa el trabajo de las mujeres, porque como lo menciona en su texto Smith (1987), se debe estudiar a la mujer desde “el punto de vista” entendiendo que este método de investigación a partir de las realidades de la vida cotidiana de las personas y sus experiencias para descubrir lo social que se entiende más allá de las experiencias Smith(1987:10).

Por lo tanto se debe investigar a las mujeres desde su experiencia lo que viven día a día en el trabajo, el trato que reciben, las condiciones de trabajo, las relaciones que se dan jefe- subordinado, entre los compañeros de trabajo, esto lo llamo Smith(1987:10) modos de dominación que son que son un modo de organización, que son de acuerdo a esta autora formas de conciencia y organización objetivas, en el sentido de que son constituidas externamente a las personas y lugares particulares.



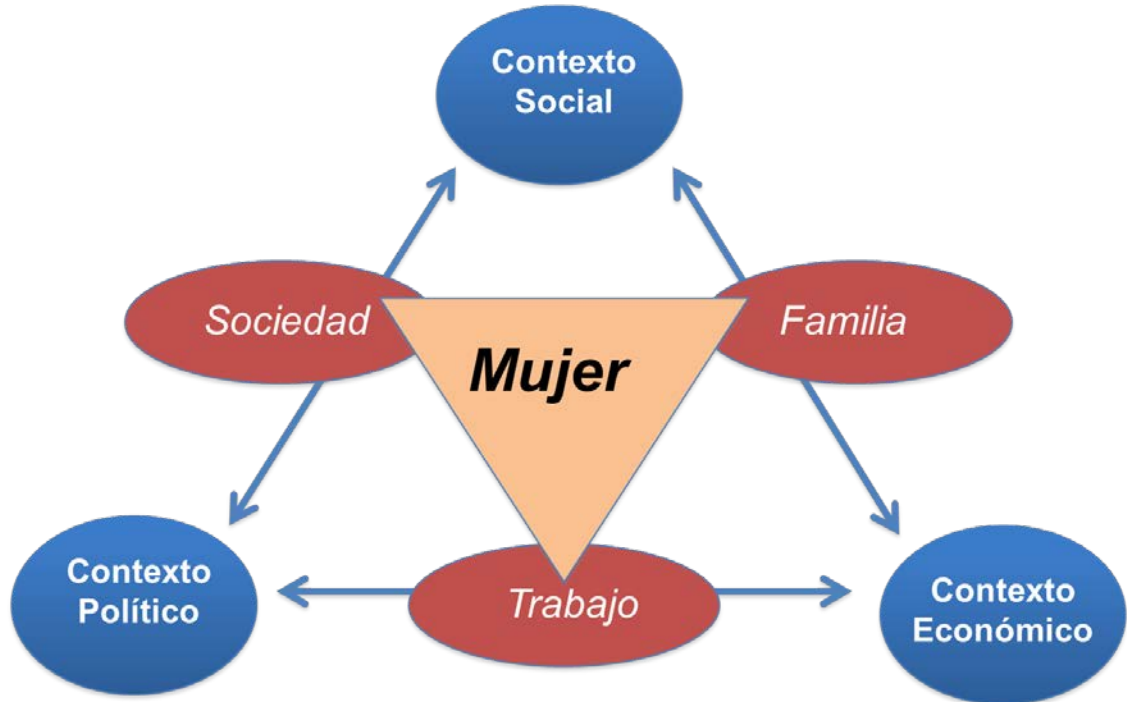
Por eso debemos estudiar las relaciones sociales diferenciadas y esta investigación está basada en conocer como es el trabajo de las mujeres en la minería, su relación con el entorno y el oír de viva voz sus experiencias como trabajadoras que por muchos años fue un mundo del género masculino.

Nos podemos remontar a principios de S. XVI en Guanajuato, donde la mujer desempeñaba el papel de esposa, madre y empezaba a involucrarse en la vida minera, ya que realizaba en las afueras de las minas quebraba la piedra o mena, cargando el argentífero metal para reducirlo en pequeños trozos fáciles de procesar después. Este oficio recibió el nombre de "Galereña" porque trabajaba en las galerías (Bustos, 2015).

Se puede hablar que es el primer acercamiento de la mujer en la industria de la minería.

Enseguida se muestra un diagrama donde se da a conocer el rol de la mujer tanto en la familia como madre, hija y hermana, su rol como trabajadora así mismo el rol que desempeña en la sociedad como líder de familia y como responsable de la misma.

**FIG. 1. EL ROL DE LA MUJER**



**Basado en "Standpoint" - Women Role (Doroty E. Smith, 2005)**

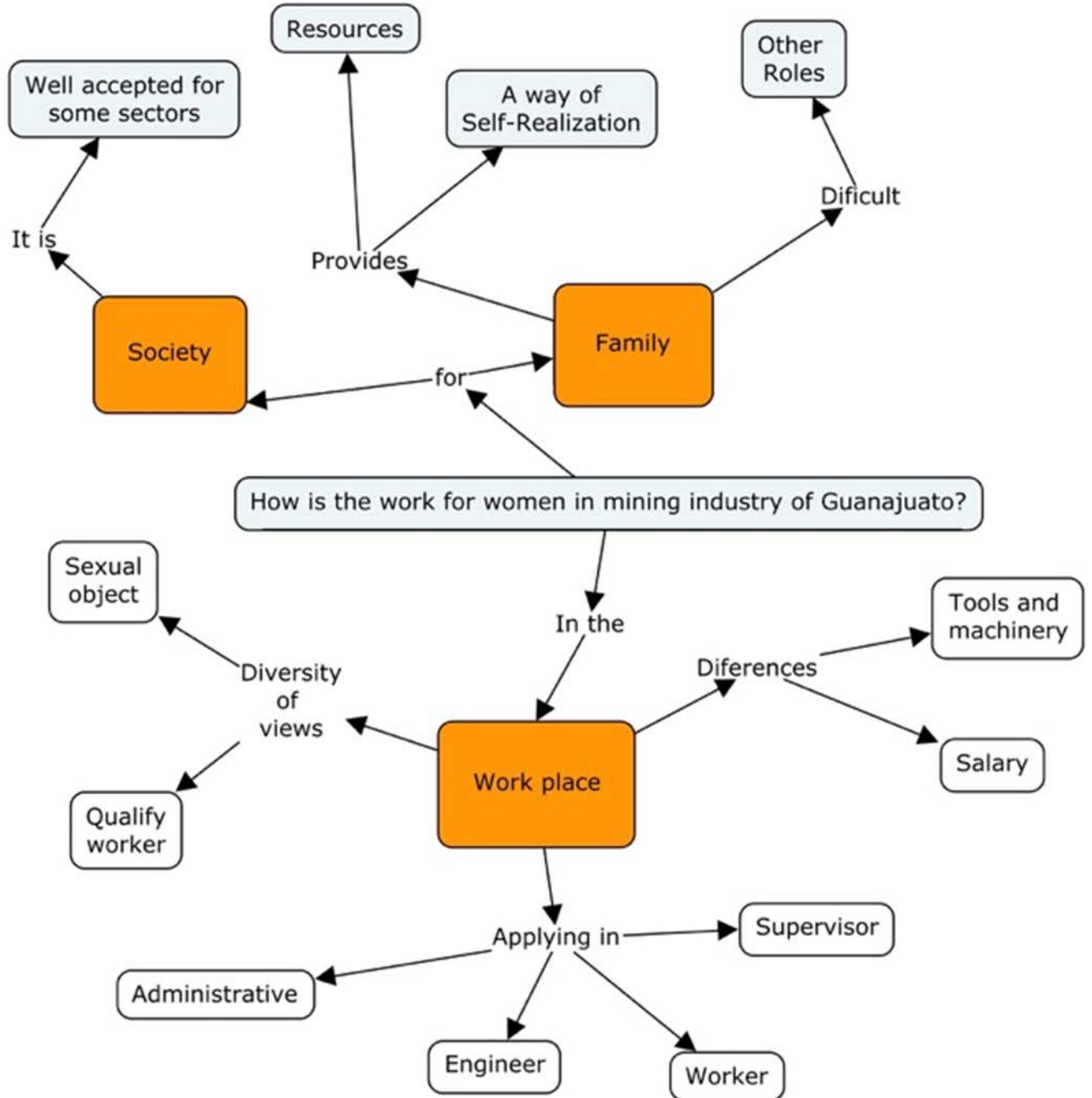
### **Sujetos Entrevistados**

Enseguida se menciona los sujetos entrevistados su edad, profesión y puesto en que se desarrolla.

Sujetos	Puesto
Ingeniero Geólogo	Edad 51, Académico, Presidente de la Asociación de Ingenieros de Minas , y los geólogos de México AC , Distrito de Guanajuato31
Ingeniero Geólogo	Edad 26, Explorador de Minería.
Ingeniero Geólogo	Edad 27. Supervisor

## Resultados Preliminares

Fig. 2. Mapa mental del análisis de las entrevistas realizadas hasta el momento.



## **La Discusión**

Realmente el papel de la mujer de principios del siglo XVI y el que actualmente desempeña sigue siendo el mismo, porque aún no le es permitido trabajar como profesional en la mina, además de que hasta el momento se cree en la leyenda de que la mujer es quien termina con la betas de mineral, sin embargo formamos profesionistas en esta área, sin embargo no es posible esta discriminación dentro del sector, además de que no existen evidencias de esta problemática sino en las organizaciones es una política ciega, ya que únicamente se le permite laborar en áreas administrativas o fuera de la mina, también los roles que desempeñan las mujeres que aun siendo profesionistas deben combinar su vida familiar y también ante la sociedad es más perceptible el papel de la mujer como madre, esposa, hija, hermana que la vida profesional.

## Bibliografía:

- Beuchot, M. (2009), "Aproximación a una Hermenéutica Analógica", Cuadernos de Filosofía Latinoamericana Vol. 30, No. 100, pp. 23-37.
- CAMIMEX, [www.camimex.org.mx](http://www.camimex.org.mx). Recuperado:15/06/2015
- Cárcamo, H. (2005), "Hermenéutica y análisis cualitativo" en Cinta Moebio 23, pp. 204-216.
- Coase Ronald (1982), El problema del costo social, [www.hacer.org/pdf/coase2.pdf](http://www.hacer.org/pdf/coase2.pdf). Recuperado:15/06/2015
- DiMaggio, Paúl J. y Walter W. Powell (compiladores), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, FCE, México, 1999, pp. 33-75. 7.
- Dove, Suzanne (2001), "Las decisiones políticas: Instituciones v/s organizaciones", Biblioteca de Ideas, Papers del Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- Smith, D. E. (1987) STANDPOINT, Revista del CEHIM - Año 8 - N° 8 traducción del primer capítulo del libro de Dorothy E. Smith, Institutional Ethnography. A Sociology for People, 2005, publicado por AltaMira Press.
- Hall, Richard H. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, Pearson, Prentice Hall, México.
- Harré, R. (1982), El ser social: una teoría para psicología social, Madrid, Alianza.
- Hernández, S. Roberto. (2010), Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill.

- Mead, G. (1972), Espiritu , persona y sociedad, Madrid, Paídos
- North, Douglass (1993), Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, FCE, México.
- Prats, Joan (2001) Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. <http://www.hegoa.ehu.es/dossierra/gobernanza/3-Prats2001.pdf>. Recuperado.12/06/2015.
- Sandín Esteban, M. (2010), Investigación Cualitativa en Educación, España, Mc Graw Hill.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***





# Atribución hacia el Servicio y la Orientación de la Organización en American Express.

---

*Dr. Juan Manuel Herrera Caballero<sup>1</sup>*

*Lic. Raúl Toledo Ibarra<sup>2</sup>*

*Mtra. Norma Georgina Martell Martínez<sup>3</sup>*

## **Resumen**

Una razón para participar menos en las organizaciones puede ser la poca satisfacción laboral que experimentan los trabajadores simplemente porque realizan una atribución negativa (desde su propia perspectiva) de su trabajo y finalmente, esta atribución puede tener tanto peso que los lleve a desinteresarse por el trabajo colectivo e inclusive auto excluirse. Pero del otro lado la satisfacción puede ser un instrumento para el mantenimiento de los trabajadores dentro de una participación colectiva y el fortalecimiento de las organizaciones.

En la presente investigación, de tipo cuantitativo, se tuvo la inquietud de entender qué papel juega la motivación en el trabajo o por qué la gente toma este tipo de decisiones, o dicho en otros términos, si el llevar a cabo este tipo de comportamientos produce en los individuos algún grado de participación y qué hacen para incrementarla. Aunado a estos factores, se utilizó el concepto de necesidad de logro para entender el comportamiento de los sujetos. Se construyó un instrumento cuantitativo probabilístico, que permitió identificar los elementos que intervienen en la atribución al servicio y el motivo de logro en los empleados de American Express y se confirmó la estrecha relación entre estos dos factores.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa. Posgrado en Estudios Organizacionales. [juman36@yahoo.com.mx](mailto:juman36@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa. Posgrado en Estudios Organizacionales

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa. Posgrado en Estudios Organizacionales

**Palabras Clave:** Satisfacción Laboral, Compromiso, Organizaciones.

**Introducción. Las organizaciones desde el punto de vista de la teoría crítica.**

La teoría crítica ha tenido y probablemente tendrá su efecto más significativo allí donde se plantean los estudios de las organizaciones en un ámbito que tiene implicaciones empíricas comprobables. La mayor parte, aunque no toda la teoría crítica, de las organizaciones se deriva de raíces marxistas y han habido varios estudios empíricos dentro de la tradición marxista que cuestionan algunos de los preceptos fundamentales de la teoría de la organización (Heydebrand, 1989).

La teoría marxista de la teoría de la organización se desarrolló con mayor vigor en la década de 1970. Los marxistas sostienen que las estructuras organizacionales no son sistemas racionales para llevar a cabo el trabajo. Más bien, son sistemas de poder diseñados para aumentar al máximo el control y las utilidades (Spengler, 1971).

Las teorías de la organización, de la contingencia, muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que se puede suponer que en la forma son paralelas al razonamiento económico que hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar (Donaldson, 1995);.

El análisis de las organizaciones puede cuestionar estos argumentos de dos maneras. Primero afirma que el control, y no la eficiencia es el objetivo de los pactos organizacionales y que cuando hay intercambio de ventajas y desventajas, las preocupaciones por la eficiencia a menudo están supeditadas a la consecución de control sobre el proceso laboral donde participan los individuos (Heydebrand,

1989). En el presente trabajo se presenta un estudio orientado a desarrollar mediciones que van más allá de las consideraciones de un esquema preexistente y se aboca a identificar la orientación que pueden tener los empleados de una organización hacia el servicio y su motivación hacia el logro de resultados más allá de un sistema contractual.

### **Las organizaciones y su medición.**

Existen varios factores que intervienen en la evaluación de la rentabilidad, entre otros está el grado hasta el que cualquier tecnología proporciona ventajas a los gerentes para transformar el poder de la mano de obra expresada en trabajo efectivo.

En algunos casos, la medición directa de las habilidades ha resultado ser sumamente difícil incluso cuando se hacen tales observaciones, los resultados miden las habilidades disponibles y empleadas, en lugar de las que son óptimas para llevar a cabo el trabajo. Se pueden considerar dos de los métodos indirectos para medir los niveles de habilidad, por un lado medir la remuneración total relativa que reciben los trabajadores con diferentes niveles de educación y por otro, medir el crecimiento de las diversas ocupaciones con requisitos de habilidad supuestamente distintos. Los requisitos de educación tal vez representen una especie de reconocimiento formal en lugar del aprendizaje requerido para realizar una tarea de modo que los análisis que dependen de estas mediciones indirectas de manera inevitable, pueden ser problemáticas (Genescá. 1977).

Con el paso del tiempo, es irónico que el sistema taylorista con su énfasis en el análisis de los procesos de trabajo, se haya perfeccionado a través de dividir la

planeación del trabajo de su ejecución, como Taylor propuso, donde se propicia que los trabajadores participen en su propio control y diseñen sus procesos de trabajo. Debido que a los supervisores pueden conocer muy bien el proceso de producción, porque ellos mismos han trabajado en la línea, y en virtud de que los trabajadores participan en el proceso de mejora continua (aumentando la productividad) de sus puestos, existe ahora una forma de control más directa que en la jerarquía más tradicional (Thompson, 1967).

No obstante, los llamados teóricos del proceso laboral han ejercido una influencia decisiva al estimular el debate sobre el control en el lugar de trabajo, no desde el punto de vista de la eficiencia organizacional o la administración sino desde la perspectiva de sus determinantes y los efectos en los trabajadores (Peterson, 2003).

En este trayecto, en Estados Unidos de América la prioridad se ha centrado en la competencia individualista. A lo largo del desempeño profesional de los trabajadores, la especialización se ha promovido por medio del deseo de cada persona de diferenciarse de las demás. De tal manera que el país con más investigadores profesionales de las organizaciones, Estados Unidos, exhibe el grado más alto de competencia y de intentos por lograr la diferenciación. Y esta impresión abrumadora tiene una diversidad pluralista. (Donaldson, 1995).

Se han realizado muchas investigaciones tanto sobre la demografía organizacional como acerca de las redes sociales, en ambos casos, ha habido progresos sustanciales en las ideas, métodos y resultados. En contraste, no se ha prestado

demasiada atención al diseño físico e institucional y, en su caso, se han llevado a cabo menos investigaciones sobre el tema desde la década de 1980.

Habría que pensar si los estudios de la organización, de alguna manera, siguen los índices de popularidad y responden no sólo a las modas académicas, sino también a los caprichos y las debilidades académicas y a las definiciones problemáticas de los ejecutivos de las corporaciones (Flores, 1997).

En el debate por establecer con claridad los posibles objetivos de la empresa científica, puede surgir la tentación de quedar atrapado en la fascinación por lo nuevo y de reivindicar lo que resulte interesante y ello puede tener una mayor influencia en el proceso de investigación (Malik, 2010).

De tal manera que en esta creciente globalización, es posible que el término organizaciones complejas se refiera más a la representación de las organizaciones hechas por los teóricos de la organización que a las propias entidades (Weick, 1976), pero quizá si se emplean procesos y modelos relativamente más sencillos probablemente las explicaciones aparecerán más sencillas y más ciertas. Esto tomando en cuenta que en la fascinación por la complejidad, se puede pasar por alto el potencial de buscar modelos más sencillos para describir el mundo. (Pfeffer, 1993).

Por otra parte algunos estudiosos de las organizaciones se han orientado a la explicación del desarrollo y la comprobación de una teoría con base en los principios que fundamentan las ciencias naturales y sociales. No hay que olvidar que Sacks (1972), uno de los fundadores del análisis de la conversación, rama de la etnometodología que, a su vez es una rama cualitativa de la sociología, insistió

en la importancia de los métodos susceptibles de reproducirse y que podrían transferirse a otros.

En el tiempo presente es imprescindible considerar el diseño organizacional y las nuevas formas de trabajo como los equipos autodirigidos, así como tomar en cuenta las implicaciones del diseño físico, porque como espacio de trabajo, una organización eficaz se administra mejor como un sistema integrado total que incluye las instalaciones físicas, la tecnología, las políticas y prácticas de la organización y un estilo gerencial definido y expresado (Steers, 1983).

Los dispositivos para procurar el crecimiento de una organización deben de tomar en cuenta los escenarios en que se va construyendo una organización. En la ejecución de los procesos de una organización destaca la importancia el medio ambiente, que incluye aspectos acústicos, como el ruido, visuales como la iluminación y reflejos; los térmicos como temperatura y su variabilidad; la calidad del aire, apariencia y disposición especial. Las características físicas estructurales como espacio en el piso, distribución, el espacio para guardar objetos personales, la superficie de trabajo y la facilidad de circulación, así como las mejoras en el lugar de trabajo de los trabajadores pueden repercutir en un incremento tanto en el desempeño como en la motivación hacia el trabajo por parte de los miembros de una organización (Pfeffer, 2000)

Otra serie de factores capaces de producir variaciones en la ejecución del trabajo y su interés con el mismo se relaciona con los aspectos del entorno social y grupal de los trabajadores dentro y fuera de la organización. Ahí pueden aparecer aspectos como la atribución hacia la ejecución del trabajo o servicio que prestan,

orientados al logro colectivo dentro de la organización, ya que en el ambiente social organizacional está de por medio el espacio en el que las personas trabajan o interactúan (Natarajan, 2011).

### **La Compañía American Express.**

American Express Company fue creada en Buffalo, Estados Unidos en 1850, por los señores Wells, Fargo, Butterfield, Livingston y Wasson. Con el paso de los años, su visión de lo que American Express debería ser ha cambiado, culminando en una compañía que ha exhibido diversas facetas a lo largo de su extensa historia. La Compañía comenzó como servicio expreso que transportaba cargas y valores, y evolucionó hasta convertirse en una compañía que crea y vende productos financieros tales como giros y cheques de viajero. Marcellus Berry, empleado de American Express, creó el giro o "Money Order" de American Express en 1882, precursor del Cheque de Viajero también inventado por Berry en 1891, en respuesta a las necesidades de los viajeros, especialmente los internacionales, quienes requerían una forma sencilla y segura de transferir fondos para sus viajes.

Después de una época de expansión internacional y una fuerte tendencia hacia la industria de los viajes, la compañía se transformó en una entidad tal vez más conocida por su Tarjeta de Cargo. La Tarjeta American Express, un cartón de color púrpura, se emitió por primera vez en 1958 en EE.UU. y Canadá. En 1964 la compañía ya contaba con más de un millón de socios y 121.000 Establecimientos y en 1970 la tarjeta se aceptaba en 10 monedas extranjeras. Su amplia aceptación

se debió a la fortaleza de su marca, su excelente servicio al cliente y sus oficinas alrededor del mundo.

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo XIX (1852), cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la empresa en el mundo. Desde entonces, su desarrollo en el país ha sido notable, ya que México se ha convertido en uno de sus más importantes mercados fuera de los Estados Unidos.

En la actualidad, American Express es una empresa diversificada, que procura ofrecer a sus clientes calidad en productos financieros, así como experiencia y prestigio en tarjetas, tanto de cargo como de crédito y un servicio de excelencia en el área de viajes de placer y de negocio.

Modelo de cultura organizacional.

La forma en la que está constituida la cultura deseada en American Express es resultado de la interrelación entre la visión, promesa de marca, valores de American Express, código de conducta y principios operativos, con los valores de calidad total así como con los sistemas y procedimientos de trabajo.



Fig. 1 Pirámide de cultura organizacional. Fuente: American Express, 2013.



La cultura de la compañía parte de la visión y promesa de marca. Para poder alcanzar dicha visión y promesa de marca los empleados tienen como guía ciertos valores. El apego a dichos valores de forma diaria reditúa en beneficios a largo plazo y crea una reputación de empresa íntegra, de principios y enfocada al cliente.

El código de conducta emana de los valores y comprende los principios básicos de la ética corporativa y la cultura corporativa, así como los requerimientos legales aplicables a todos los empleados en American Express. El código de conducta es un instrumento que ayuda a tomar decisiones y a cerciorarse de que las actividades comerciales de la compañía y el manejo de relaciones y situaciones diversas se desarrollan con integridad y honradez.

Con base en los principios operativos se toman las decisiones de negocio buscando tener una cultura ganadora. Estos fueron establecidos en 1995 por el presidente de American Express a nivel mundial.

#### Principios Operativos

- Ofrecer a los clientes una propuesta de valor superior
- Indicadores económicos de clase mundial
- Apoyar y mejorar la marca American Express en todas las actividades que realiza la compañía

Leyes y Políticas. En American Express se tienen políticas tanto corporativas como locales generales y por división. Las políticas corporativas son emitidas a nivel mundial y pueden ser consultadas internamente en Lotus Notes. Las políticas locales dependen de las estipulaciones de los mercados y son generalmente de

carácter regulatorio y restrictivo. Cada área se responsabiliza de la emisión de sus políticas de acuerdo con las especificaciones y requerimientos del mercado.

Compliance American Express cree firmemente en un ambiente de estricto control, aunado a un programa de cumplimiento con las leyes locales basado en la metodología que en su momento estableció la Guía de Sentencias Federales de los Estados Unidos. Con el programa de Compliance se asegura:

- Contar con políticas y procedimientos internos que prevengan la violación de la ley
- Designar en la alta dirección a un responsable del programa de Compliance.
- Asegurar la participación activa de los líderes facilitando recursos, entrenamiento, monitoreo y estableciendo acciones disciplinarias para asegurar su cumplimiento;
- No designar a personas con propensión a violar la ley;
- Establecer un plan de educación sobre regulaciones para todos los empleados;
- Elaborar auditorias y monitoreos frecuentes para revisar reglas y procedimientos, así como alentar a los empleados a reportar violaciones;
- Garantizar el cumplimiento de las leyes mediante acciones disciplinarias; y
- Actualizar el programa de Compliance conforme se detecten errores o surjan cambios a las leyes vigentes.

Asimismo se estudia permanentemente el programa y se modifica según se presenten cambios en los procesos, en el mercado o en la regulación. Los temas más críticos del programa y tratados con especial esmero son:

- Prevención de Lavado de Dinero
- Anti Corrupción

- Sanciones Internacionales
- Protección de la información y privacidad del Cliente
- Leyes de protección al consumidor
- Leyes antimonopolio
- Legislación bancaria

#### Valores Corporativos.

Para los empleados de American Express, la mayoría de las decisiones de trabajo se toman con base en los valores corporativos llamados Blue Box Values. Todas las actividades deben estar basadas y guiadas por estos valores:

- Poner los intereses del cliente en primer lugar
- Una búsqueda continua de la calidad
- Tratar a la gente con respecto y dignidad
- Conducta que refleje los más altos niveles de integridad
- Trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.
- Ser buenos ciudadanos en la comunidad
- Voluntad para ganar
- Responsabilidad personal

#### Visión.

Los atributos que actualmente son características de la marca American Express, a saber confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente, tienen sus raíces en la historia de la compañía. En ella, también se encuentran el origen y el desarrollo de la visión de la compañía por convertirse en la marca de servicio más respetada de todo el mundo.

Con base en lo anterior, se puede decir que la atribución que deben de hacer los empleados sobre su trabajo, es que contribuyen a convertir a la compañía en la marca de servicios más respetada del mundo y esto puede lograrse a través de la satisfacción laboral (Hewstone, 1983).

Las organizaciones son parte del universo en el cual se desenvuelve el individuo y generan una identidad y valores propios. Cuando un individuo se inserta en una organización, llega a compartir los valores propios de la organización, los interioriza y hace suyos; sin embargo, cuando los valores de la organización se contraponen a los valores de los individuos, puede repercutir en un bajo rendimiento por parte de los mismos (Karadal, 2008). Los valores pueden variar según los grupos de pertenencia y en muchas ocasiones el momento histórico determina o influye de gran manera en la jerarquización que realizan las personas sobre sus valores.

En la siguiente tabla se presentan algunos aspectos sobre los valores referidos:

Fuentes principales	Tipos de Valores	Dimensiones de valores de la cultura
<p>Genética: determinados por la herencia genética de nuestros padres y antepasados</p> <p>Cultura: la cultura en la cual vivimos dicta los valores "deseables"</p> <p>Sociedad: el medio en el cual nos desenvolvemos determina como son nuestros valores</p>	<p>Terminales: finalidades deseables de existencia; las metas que a una persona le gustaría lograr durante su vida</p> <p>Instrumentales: modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales de uno.</p>	<p>Distancia del poder: es la magnitud a la cual una sociedad acepta que el poder en las instituciones y las organizaciones se distribuya desigualmente.</p> <p>Individualismo: describe un marco social poco formal en el cual la gente enfatiza solamente la importancia de ellos mismos y de su familia inmediata.</p> <p>Colectivismo: describe un marco social firme, en el cual la gente espera que los demás miembros de los grupos de los que forman parte, vea por ellos y los proteja.</p> <p>Materialismo: describe la medida en que los valores sociales se caracterizan por la asertividad y los aspectos materiales</p> <p>Calidad de vida: enfatiza las relaciones y el interés por los demás.</p> <p>Anulación de la incertidumbre: describe la medida en que una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas y trata de evitarlas.</p> <p>Orientación a largo plazo: enfatiza al futuro, la prosperidad y la persistencia.</p>

		Orientación a corto plazo: enfatiza el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social.
--	--	---

Tabla 1. Valores y dimensiones de una cultura organizacional. Fuente: elaboración propia, basada en Karadal, 2008.

Por su parte, en el espacio de colaboración de los trabajadores, se puede mencionar que las atribuciones son propiedades importantes del carácter y de la constitución de las personas, como pueden ser sus acciones, sus motivos, sus afectos, sus creencias, etc. (Morales, 1995)

### **Objetivo.**

En el presente estudio se hizo un análisis de las atribuciones que realizan los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen, de esta manera parece importante remarcar que para estudiar las actitudes hacia el trabajo, es útil dividirlos en tres partes interrelacionadas:

1. Satisfacción en el trabajo: es la actitud general de un empleado hacia su trabajo.
2. Compromiso con el trabajo: el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
3. Compromiso organizacional: el grado en el cual un empleado se identifica una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

El Motivo de Logro.

Mc Clelland (1989) se interesó en la medición y definición de los motivos de los individuos. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que

piensa una persona. Utilizó el test de apercepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron el test mencionado. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

Afirmó que la mayoría de las personas poseen este tipo de motivos en su mente, pero con distinto grado de esfuerzo. Así, una misma persona puede presentar una marcada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder; de tal manera que le interesaría pensar más sobre la amistad, haciendo a un lado el trabajo o aceptando controlar a los demás. Su desempeño en el trabajo será diferente del que tenga una elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

A continuación se exponen los modelos de motivos encontrados por Mc Clelland:

1. Poder: la mayoría de los gerentes presentan una necesidad elevada de poder. Esta afirmación no enjuicia los valores de la clase de gerente que tiene una elevada necesidad de Poder. Su eficacia como creador del clima en una organización responde no exclusivamente a su necesidad de poder, sino a otra serie de valores que se encuentran en el trabajo.
2. Afiliación: el individuo con necesidad de afiliación elevada, es más probable que se sitúe en un trabajo de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones. Cierta interés por la afiliación se considera

importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y crear un clima que tome en cuenta esas necesidades.

3. Logro: la persona con necesidad de logro elevado desea asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Le gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Esta necesidad le impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima (Cofer, 1982).

Una vez contextualizados los elementos anteriores, se insiste un poco más a fondo en el motivo de logro. Éste puede entenderse como un deseo de un individuo de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con alto motivo de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Una persona con bajo motivo de logro, a mayores esfuerzos requiere recompensas más tangibles. Por el contrario, un individuo con elevado motivo de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace dentro de una organización. De esta manera se puede concebir que un motivo es una fuerte asociación afectiva caracterizada por una anticipación de meta y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor, es decir, los sujetos presentarán cierto patrón de comportamiento ante diferentes eventos bien sea para acercarse a las sensaciones placenteras anteriores ante un evento de

similar naturaleza o bien para evitar sensaciones negativas como infelicidad, dolor o desagrado (Madsen, 1972).

La intención del desempeño tiene dos características principales:

En primer lugar es hedonista, ya que la motivación lleva a buscar el mayor placer con el menor dolor y los motivos son tendencias aprendidas de acercamiento y evitación. En segundo lugar es intencional ya que se orienta a un cumplimiento basando en las convicciones personales de los individuos. Aunado a ello, los eventos de interés colectivo que se generen en una organización pueden facilitar un elevado desempeño y juegan un papel importante en las reacciones del trabajador. Las características generalmente más utilizadas para describir un elevado desempeño son habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea y suerte. Y estas causas se pueden ubicar en tres dimensiones:

1. El hecho por el cual el desempeño es elevado puede ser estable o inestable.
2. La causa que lleva a un desempeño alto, puede ser interna o externa.
3. El desempeño elevado puede ser intencional o sin intención.

Se podría considerar a la capacidad y el esfuerzo como causas internas del éxito, pero además la capacidad puede ser clasificable como estable o incontrolable y el esfuerzo como inestable o dirigido. El resultado es que la atribución de un fracaso a la falta de esfuerzo tiene implicaciones diferentes a las de su atribución a la falta de capacidad, que son estables, redundan en inferiores expectativas de éxito futuro, pero la inestable atribución de falta de esfuerzo puede proteger la autoestima si se entiende que la aplicación de un esfuerzo mayor redundaría en éxito (Testa, 1999).



Una situación a considerar es que el valor de un incentivo o la meta de ejecutar una tarea a un nivel determinado parece modificarse por la expectativa que el sujeto tiene de lograrla; es decir, por su estimación subjetiva de la probabilidad de lograrlo.

## **Método.**

### Descripción del Problema

La atribución que realizan los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen guarda alguna relación con el motivo de logro que tienen los mismos.

### Objetivo general

Describir las atribuciones de los empleados de American Express sobre el servicio que ofrecen y su relación con el motivo del logro.

### Objetivos Específicos

Conocer la percepción que tienen los trabajadores de American Express del servicio que ofrecen y la percepción que tienen sobre la compañía.

Identificar la relación existente entre motivo del logro y las atribuciones de los empleados de American Express hacia el servicio que prestan.

### Hipótesis General

Las atribuciones que los empleados realizan sobre el servicio que ofrecen están relacionadas de manera positiva con el motivo del logro que les proporciona el mismo.

### Hipótesis Particulares

1 En la medida en que la imagen de la compañía sea buena las atribuciones sobre el trabajo serán más positivas.

2 En la medida en que los trabajadores realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen, mayor será el motivo del logro que presenten.

Variables e indicadores

Independiente: trabajadores de American Express pertenecientes a áreas telefónicas

Dependientes:

Atribución sobre el servicio que ofrecen.

- Actitud ante la compañía
- Actitud ante el servicio
- Actitud ante los compañeros
- Actitud ante los clientes
- Participación
- Calidad
- Cultura organizacional
- Estatus

Motivo del logro.

- Satisfacción laboral
- Desempeño
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento personal y de otros
- Desarrollo profesional
- Estatus
- Motivación

Muestra y tipo de estudio.

La muestra para el presente estudio estuvo compuesta por 119 sujetos basada en el cálculo del programa Nsample, el cual determina 92 sujetos como mínimo para una población de 2500 sujetos (total de empleados de American Express) con un nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 10% (Gardner, 2003).

El diseño del estudio fue no experimental, transeccional y descriptivo.

Instrumento.

Para realizar la presente investigación y a fin de cumplir con el objetivo de la misma, se diseñó un cuestionario compuesto por 120 reactivos con cinco posibles respuestas para cada uno con base en una escala tipo Likert.

De los 120 reactivos, 66 fueron enfocados en medir la variable atribución sobre el servicio mientras que los 54 restantes midieron el motivo de logro que presentan los empleados de American Express.

Una vez construido el instrumento, se piloteo aplicándolo a 45 empleados, se llevó a cabo la validación estadística, posteriormente se aplicó al total de la muestra y se obtuvieron los resultados que respondieron a los objetivos del estudio. Inicialmente, en el análisis de la prueba piloto para determinar aquellos reactivos que no tenían un peso estadístico significativo para el estudio, se realizó una prueba t teniendo como resultado la eliminación del reactivo número 4 (perteneciente a la variable atribución sobre el servicio) y del número 111 (perteneciente a la variable motivo de logro). El nivel de confiabilidad del instrumento se determinó aplicando el alfa de Cronbach con un nivel de confiabilidad al 95%, encontrando los siguientes resultados:

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Atribución sobre el servicio	.9731
Motivo de Logro	.9684

Tabla 2. Medidas de confiabilidad del instrumento en cada variable

Con base en los resultados anteriores, fue posible concluir que el instrumento construido fue estadísticamente confiable.

### **Análisis de resultados**

Después de realizar los primeros análisis estadísticos, los indicadores que se encontraron en cada variable fueron:

Atribución sobre el Servicio

- Servicio
- Participación
- Trabajo en equipo
- Compromiso

Motivo de Logro

- Motivación
- Desempeño
- Reconocimiento

Posterior al tratamiento estadístico aplicado al instrumento, se encontraron los siguientes resultados, que serán descritos por variable y posteriormente por los indicadores que componen a las mismas:

Análisis de Frecuencias

Variables

Variable	Atribución sobre el Servicio	Motivo de Logro
Media	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>
Máximo	5	5
Mínimo	1	1

Tabla 3. Frecuencias por variable.

Con base en el análisis de frecuencias por variable, se puede decir que la mayoría de los empleados de American Express realizan una atribución positiva sobre el servicio que ofrecen (ver tabla 3). En lo correspondiente al motivo del logro, la media obtenida refleja un valor positivo, indicando que éste es un elemento importante para la realización de sus actividades. Se establece esta conclusión con base en análisis de frecuencias de las medias; en la tabla se pueden apreciar los valores máximos y mínimos para cada uno de las variables.

Indicadores por variable.

Indicador	Servicio	Participación	Trabajo en equipo	Compromiso
Media	108.0672	53.2605	50.4958	28.7479
Mínimo	43	16	18	12
Máximo	140	75	65	45

Tabla 4. Atribución sobre el Servicio.

A partir del análisis de frecuencias para los indicadores, se puede deducir que los cuatro comparten la misma importancia para los trabajadores de American Express, ya que la mayoría de las respuestas, se ubican entre los valores 3 y 4 de la escala Likert (que representan Ni acuerdo ni desacuerdo y De acuerdo respectivamente). A partir de éstos resultados, se puede inferir que tanto el servicio, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso tienen una relevancia importante para el trabajo destacando trabajo en equipo en esta orientación (ver tabla 4).

Indicador	Motivación	Desempeño	Reconocimiento
Media	99.5378	70.2437	29.3866
Mínimo	40	30	13
Máximo	125	95	45

Tabla 5. Motivo de Logro.

Después de analizar las frecuencias para los indicadores de la variable Motivo de Logro, nos damos cuenta que tanto la motivación como el desempeño, se sitúan en la parte alta de la escala y por ende son importantes para los empleados; mientras que el reconocimiento, al parecer, no tiene tanta importancia para ellos debido a su ubicación en la escala (ver tabla 5).

#### Análisis de Correlaciones

##### Variables

	Atribución sobre el Servicio	Motivo de Logro
Atribución sobre el Servicio	1.000	.968
Motivo de Logro	.968	1.000

Tabla 6. Correlación entre Variables.

Después de realizar el análisis correlacional entre variables, los resultados muestran un alto grado de relación entre ellas, es decir, que la atribución sobre el servicio es un elemento de gran importancia en el trabajo que realizan los empleados y que se relaciona de forma positiva con el motivo de logro (ver tabla 6). Se puede concluir que la atribución que realizan los empleados sobre el servicio que ofrecen, repercute de manera directa en el motivo de logro que presentan los mismos.

## Indicadores por variable.

	Atribución sobre el Servicio	Servicio	Participación	Trabajo en equipo	Compromiso
Atribución sobre el Servicio	1.000	.923	.837	.875	.645
Servicio	.923	1.000	.623	.770	.436
Participación	.837	.623	1.000	.670	.606
Trabajo en equipo	.875	.770	.670	1.000	.438
Compromiso	.645	.436	.606	.438	1.000

Tabla 7. Atribución sobre el servicio.

Una vez analizadas las correlaciones entre los indicadores y la variable atribución sobre el servicio, se puede apreciar que:

1. Lo más importante para los trabajadores de American Express es el servicio en sí que ofrecen a los clientes, ya que la finalidad última del área telefónica dentro de la organización es brindar un servicio al cliente (ver tabla 7).
2. En segundo lugar se sitúa al trabajo en equipo, se puede decir que es importante porque los empleados están divididos en equipos de trabajo que se encargan de procesos específicos; de tal forma que el apoyo de los demás es importante para poder realizar un buen trabajo y porque los resultados que se obtienen de manera individual afectan al grupo y viceversa.
3. La participación también tiene estrecha relación con el servicio que ofrecen los empleados, ya que al ser parte de la organización, tienen metas que cumplir y objetivos que alcanzar que sólo pueden hacerlo mediante una participación activa.
4. A diferencia de la participación, el compromiso tiene una menor relación con el servicio. Se puede explicarlo porque el compromiso implica una convicción personal que va más allá de alcanzar las metas fijadas por las diferentes áreas.

	Motivo de Logro	Motivación	Desempeño	Reconocimiento
Motivo de Logro	1.000	.929	.913	.648
Motivación	.929	1.000	.741	.422
Desempeño	.913	.741	1.000	.562
Reconocimiento	.648	.422	.562	1.000

Tabla 8. Motivo de Logro.

Las correlaciones encontradas entre los indicadores y la variable motivo de logro son:

1. La motivación mantiene una cercanía importante con el motivo de logro; lo podemos explicar porque la motivación en cada individuo es el componente principal de la necesidad de crecimiento personal (ver tabla 8).
2. El desempeño tiene una estrecha relación con la variable porque en la medida que el desempeño es más alto, el motivo de logro en la persona aumenta debido a que un buen desempeño repercute en mejores calificaciones que a la postre pueden permitir un crecimiento profesional dentro de la organización.
3. En contraparte, el reconocimiento no juega un papel importante para el motivo de logro, ya que, según Mc Clelland, la persona con una elevada necesidad de logro no está interesada tanto por el reconocimiento público de sus éxitos.



## Indicadores y variables

	Motivación	Desempeño	Reconocimiento
Atribución hacia el servicio	.888	.879	.670

Tabla 9. Atribución hacia el servicio e indicadores de motivo de logro.

Los resultados encontrados en esta correlación son los siguientes:

1. La atribución hacia el servicio se relaciona estrechamente con la motivación porque cuando se realiza una atribución positiva se percibe el trabajo como bien hecho y repercute en la motivación por mantenerlo así (ver tabla 9).
2. El desempeño se vincula estrechamente con la atribución sobre el servicio porque se considera que en la medida en que las tareas sean realizadas adecuadamente y apegadas a los objetivos trazados, se estará alcanzando el desempeño esperado por la organización.
3. Finalmente, el reconocimiento no tiene una relación significativa con la atribución sobre el servicio porque los individuos no están interesados en gran medida por el reconocimiento externo.

	Servicio	Participación	Trabajo en Equipo	Compromiso
Motivo de Logro	.919	.768	.877	.570

Tabla 10. Motivo de logro e indicadores de atribución hacia el servicio.

Posterior al análisis correlacional entre el motivo de logro y los indicadores de la atribución sobre el servicio, se encontró lo siguiente:

1. El motivo de logro muestra una correlación positiva con el servicio porque en la medida en que el trabajo en sí esté bien hecho, mayores pueden ser las oportunidades de crecimiento en un futuro (ver tabla 10).

2. La participación y el motivo de logro muestran una relación menor porque los individuos con un alto motivo de logro prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes, habilidades y decisiones, en las que tienen responsabilidad personal para hallar solución a los problemas que se les plantean y en las que tienen la suficiente libertad para decidir la forma de realizar las tareas y de discutir el alcance de su participación en la labor total.

3. El motivo de logro se relaciona estrechamente con el trabajo en equipo principalmente porque para decidir con quién trabajan, basan su elección en criterios objetivos y de competencia más que en sentimientos de afiliación o de amistad. Debido a la misma estructura de la empresa, los trabajadores no pueden elegir directamente con quién hacer equipos de trabajo, lo cual se traduce en una competencia mayor entre todos los integrantes del mismo, que a fin de cuentas repercuten en que cada unidad de trabajo alcance metas establecidas.

4. Por último, los resultados muestran que el compromiso no tiene relación significativa con el motivo de logro porque parece ser que no existe una retroalimentación concreta, fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos. Dicha retroalimentación es condición necesaria para que puedan sentir satisfacción de logro en lo que están haciendo.

## **Discusión de resultados.**

Cabe recordar que la atribución es un proceso en el cual el individuo muestra predisposición a responder de manera positiva o negativa hacia personas u objetos que se encuentran en el ambiente; las atribuciones se realizan sobre propiedades importantes del carácter y de la estructura de otra persona, como pueden ser sus acciones, sus motivos, sus afectos, sus creencias, etc. y de características propias de los objetos.

Con el enfoque en la atribución sobre el servicio que ofrecen los empleados de American Express, se puede concluir que en esta investigación, en los empleados de American Express se encontró una atribución positiva porque se percibe al servicio en general como pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización; que tiene un impacto en la percepción de los clientes sobre la misma y que a fin de cuentas, cuando los analistas realizan su trabajo como dictan las estrategias y objetivos del mercado, les puede permitir en un futuro un crecimiento personal y profesional.

Sin embargo, es importante destacar que las atribuciones que realizan los empleados sobre el servicio que ofrecen, las hacen con base en sus capacidades y habilidades personales y no tanto hacia los reconocimientos (económicos y sociales) que ofrece la organización. Es decir, atribuyen que están dando un buen servicio por la actitud que asumen hacia el mismo basándose en los valores de la organización (poner los intereses del cliente en primer lugar y una búsqueda continua de la calidad).

En cuanto al motivo de logro se refiere, éste puede definirse como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con necesidad de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Una persona con baja necesidad de logro, a mayores esfuerzos requiere recompensas más tangibles; por el contrario, una persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace, que lo que recibe por parte de la organización hacia él.

Las hipótesis planteadas para la presente investigación fueron las siguientes:

#### General

Las atribuciones que los empleados hacen sobre el servicio que ofrecen están relacionadas de manera positiva con el motivo del logro que les proporciona el mismo.

#### Particulares

1 En la medida en que la imagen de la compañía sea buena las atribuciones sobre el trabajo serán más positivas.

2 En la medida en que los trabajadores realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen, mayor será el motivo del logro que presenten.

Con base en el análisis estadístico de los datos y concluyendo sobre las hipótesis de investigación, se decide que la hipótesis general no se rechaza porque los resultados muestran empleados motivados y con una expectativa alta de crecimiento dentro de la organización que encuentra su base en un servicio de calidad según lo esperado por las metas y objetivos fijados, es decir, los

empleados tienen un elevado motivo de logro que es producto de la atribución que realizan sobre el servicio que ofrecen.

En cuanto a las hipótesis particulares, la hipótesis 1 se rechaza porque a partir de los resultados, se encontró que la imagen de la organización no juega un papel fundamental en la realización de las atribuciones sobre el servicio. Es decir, las atribuciones no se realizan fundamentalmente en función del sentido de pertenencia a la organización ni con base en los reconocimientos (económicos y/o sociales) que ésta otorga; las atribuciones son estrictamente sobre las capacidades y habilidades personales de los trabajadores.

Al rechazar la hipótesis 1 se refuerza la hipótesis general, ya que las atribuciones se realizan sobre el servicio que ofrecen los trabajadores y no sobre elementos externos a éste.

La hipótesis 2 no se rechaza porque los trabajadores de American Express realizan atribuciones positivas sobre el servicio que ofrecen e influyen directamente en el alto motivo de logro que presentan. Es decir, en la medida en que realicen atribuciones más positivas sobre el servicio que ofrecen tendrán un mayor motivo de logro.

Se considera que la presente investigación estudio permitió un acercamiento al individuo inmerso en una organización y ser testigos de la manera en que se desenvuelve dentro de ella. Con éste acercamiento se pudo constatar la forma en que se llevan a cabo las atribuciones y cómo éstas influyen en la vida cotidiana de los sujetos.

**Conclusión.**

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que los trabajadores de American Express presentan un elevado motivo de logro, que se refleja en una alta motivación propiciada por el desempeño mismo que tienen y porque el reconocimiento no juega un papel fundamental en la realización de sus tareas, es decir, es más importante la satisfacción que obtienen al cumplir con su trabajo que el reconocimiento que pueden obtener de sus demás compañeros.

A pesar de mostrar un elevado motivo de logro, se puede decir que no existe un compromiso personal tan fuerte hacia la organización porque al parecer existe una falta de retroalimentación o un reconocimiento.

Finalmente, y a manera de recomendación, con base en lo logrado en esta investigación, sería pertinente realizar un estudio sobre las atribuciones y motivo de logro desde una perspectiva del aprendizaje en las organizaciones, ya que según McClelland, el motivo de logro puede ser aprendido y activado dependiendo de los factores que rodean al individuo y sobre todo porque las organizaciones deben de enseñar a sus trabajadores a valorar los éxitos y fracasos para que puedan desarrollar el motivo de logro.

## Referencias.

American Express (2013) Acerca de la Compañía, consultado en línea en octubre de 2013: <https://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.shtml>

Cofer, C. (1982) Psicología de la Motivación. Trillas, México.

Donaldson, L. (1995). American anti-management theories of organization. University Press, Cambridge, England.

Flores, F. (1997). Creando organizaciones para el futuro. Dolmen Ediciones, Chile.

Gardner, R. (2003). Estadística para Psicología usando SPSS para Windows. Prentice Hall, México:.

Genescá E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Serie Técnicas de dirección personal, Tomo 5\_Ed. Hispano Europea, Barcelona.

Hewstone, M. (1983). Attribution Theory and Research: Conceptual, Developmental and Social Dimensions. Academic Press, London.

Heydebrand, Wolf V. (1989) "New Organizational Forms" en Work and Occupations, 16/3, pp.323-357.

Karadal, H., Ay, U., Cuhadar, M. T. (2008) "The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors". The Journal of American Academy of Business, Vol. 13, Num. 2, pp. 176-181.

Madsen, K. (1972). Teoría de la Motivación. Paidós, Buenos Aires.

- Malik, M. I., Ahmad, M., Saif, M. I., Safwan, M. N. (2010) "Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivor" Productivity Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, Núm. 7, pp. 200-211.
- Mc Clelland D. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid.
- Morales, F. (1995). Psicología Social. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Natarajan, N. K., Nagar D. (2011) "Effects of Service Tenure and Nature of Occupation on Organizational Commitment and Job Satisfaction". Journal of Management Research, Vol. 11, Núm. 1, pp. 59-64
- Peterson, D. K., Puia, G. M., Suess, F. R. (2003) "Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On): An Exploration of Job Satisfaction and Commitment Among workers in Mexico". Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.10, Núm. 2; pp. 73-88.
- Pfeffer, J. (1993) "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable". Academy of Management Review. 18, pp.599-620.
- Pfeffer, J. (2000) Los nuevos Rumbos de la Teoría de la organización, Oxford, México.
- Sacks H. (1972) "On the Usability of Conversational Data for Doing Sociology", pp. 31-74 en D. Sudnow editor: Studies in Social Interaction The Free Press, New York.



Spengler, J., Allen, W. (1971): El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall. Tecnos, Madrid.

Steers R, Porter L. (1983). Motivation & work behavior. Mc Graw Hill. New York.

Testa, M. R. (1999) "Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation". Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20, Núm. 3, pp.154-161.

Thompson, J. (1967). Teoría de la Organización. Bibliográfica Omega, Buenos Aires.

Weick, Karl (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en Administrative Science Quarterly, 21/1, pp.1-19.



# Construcción de valores durante la trayectoria universitaria: Una reflexión desde el quehacer universitario

---

*Rossana Basurto Álvarez<sup>1</sup>  
Claudia Manjarrez Peñúñuri<sup>2</sup>  
Zheila Rivas Perea<sup>3</sup>  
Elizabeth Rodríguez Medina<sup>4</sup>*

## Resumen

El presente estudio de tipo cualitativo, exploratorio-descriptivo. Revisa cuáles son los valores que los estudiantes de últimos semestres de las licenciaturas de Psicología y Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora Campus Nogales han ido construyendo a lo largo de su trayectoria académica, a partir de su interacción, con la cultura institucional, el programa de la licenciatura que se estudia y las actitudes y estrategias de enseñanza del docente. Se identifica la

<sup>1</sup> Universidad de Sonora **Departamento de Ciencias Sociales.**  
[ross.basurto@nogales.uson.mx](mailto:ross.basurto@nogales.uson.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Sonora **Departamento de Ciencias Sociales.**  
[cmanjarrez@nogales.uson.mx](mailto:cmanjarrez@nogales.uson.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Sonora **Departamento de Ciencias Sociales.**  
[zheila.rivas@nogales.uson.mx](mailto:zheila.rivas@nogales.uson.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Sonora **Departamento de Ciencias Sociales.**  
[elizabethrguezm@nogales.uson.mx](mailto:elizabethrguezm@nogales.uson.mx)

influencia de la vida universitaria en la formación valorativa y no solo académica del estudiante.

La técnica de recolección de datos utilizada a través de un Taller Vivencial fue la autobiografía razonada. Entre los resultados más significativos se denota que los docentes constituyen una influencia relevante en el desarrollo y fortalecimiento de valores, se ve que el ejemplo es esencial en el fortalecimiento de los mismos, para los estudiantes es importante la congruencia, es decir armonía entre el hacer, el decir, el ser y el sentir. De la cultura institucional son las tradiciones y costumbres más arraigadas las que juegan un papel importante en la creación de identidad y sentido de pertenencia que genera un comportamiento conducido por valores. Destacan que algunos de los valores que han clarificado en su trayecto por la universidad son el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la solidaridad y el compromiso y trabajo en equipo.

Palabras claves: Estudiantes universitarios, ámbito institucional, autobiografía razonada.

## **Introducción**

En el tema de la educación se ha dado por cierto el hecho de que las instituciones educativas hoy en día se constituyen como elementos clave en la formación integral del educando; y esta idea no escapa del ámbito de la Educación Superior, aunque poco se reflexiona al respecto. Se presume que las Instituciones de Educación Superior mantienen un papel relevante en la formación de valores, al

estar latente la preocupación y necesidad de perfilar jóvenes universitarios con mayor sentido de compromiso y responsabilidad social, puesto que se convertirán en los futuros profesionistas y ciudadanos de una sociedad que precisamente carece y por tanto requiere cada vez más del rol profesional sin importar el área de conocimiento sustentados en una sólida base fundamentada en valores y un comportamiento ético que se vuelve hoy más que nunca en una apremiante encomienda.

Sin embargo, queda aún sin hacerse evidente la incidencia real que como Instituciones de Educación Superior se tiene en la formación y clarificación de valores que el joven construye a lo largo de su trayectoria escolar.

El presente esfuerzo busca identificar qué valores han construido los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de Psicología y Comunicación Organizacional durante su trayectoria universitaria; así identificar si componentes como la cultura de la institución, el propio programa de licenciatura que se cursa, y las actitudes y estrategias de enseñanza aplicadas por el docente tienen influencia en la formación de esos valores.

Desde una perspectiva institucional su beneficio radica en identificar cómo la universidad puede aportar a esa construcción de valores con la finalidad de formar un profesionista integral y competente con mayor sentido de compromiso, responsabilidad social y ética.

Se ubica su importancia describiendo los aspectos que desde el ámbito universitario y de forma más representativa han fortalecido esa construcción de

valores. Eventualmente es de interés aportar información para el diseño de un programa de formación de valores en la Universidad.

Con esta discusión es preciso referir las que se constituyen en preguntas de investigación, las cuales hacen referencia a los siguientes planteamientos:

¿Qué valores han construido los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de psicología y comunicación organizacional durante su trayectoria universitaria en la Universidad de Sonora Campus Nogales?

¿Cuáles componentes desde el ámbito institucional universitario han favorecido la construcción de valores en los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de psicología y comunicación organizacional de la Universidad de Sonora Campus Nogales?

De esta forma, los objetivos del presente esfuerzo se enfocan a conocer de qué forma la cultura de la institución, la participación de los docentes, sus estrategias de enseñanza y el mismo programa de estudio, tanto de la licenciatura en Comunicación Organizacional y de Psicología contribuyen en el proceso de fortalecimiento de los valores de los estudiantes.

En los resultados que se presentan en este trabajo están enfocados a conocer si el ámbito institucional tiene una influencia en la formación de valores de los estudiantes de semestres avanzados de los programas de licenciatura de Psicología y Comunicación Organizacional. De esta forma el estudio atiende dos dimensiones, que es la interrelación del ámbito institucional con los valores, en donde se fundamenta con la cultura institucional.

De esa manera se describe como cada aspecto del entorno institucional se embona con los valores. Dimensiones descritas en la Tabla No. 1

**Tabla No.1: Componentes de análisis considerados para el estudio.**

Dimensión analítica	Componente	Unidades de Análisis
Ámbito Institucional	Cultura Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradiciones</li> <li>• Valores Institucionales</li> <li>• Normatividad</li> <li>• Ambiente estudiantil</li> </ul>
	Programa de Licenciatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido de Asignaturas</li> <li>• Perfil de egreso</li> <li>• Acentuación del eje de formación especializante</li> </ul>
	Actitudes y estrategias de enseñanza del docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación maestro-alumno</li> <li>• Manejo del grupo</li> <li>• Estrategias de enseñanza</li> </ul>
Valores	Sociales, religiosos, estéticos, teóricos, económicos, políticos.	

En este trabajo se presentan los hallazgos más significativos encontrados en las dimensiones de análisis, en relación a la conceptualización de los valores, así como de la universidad como cultura institucional, y el docente y su influencia en esa construcción de valores a lo largo de la vida universitaria.

En la relación del docente, específicamente se refiere a tres unidades de análisis:

a) relación maestro-alumno; b) manejo del grupo y c) estrategias de enseñanza.

Con relación a la dimensión de análisis Cultura institucional, las unidades de análisis son: a) tradiciones; b) valores institucionales; c) normatividad y d) ambiente estudiantil.

Como parte de las estrategias del equipo investigador se consideró únicamente a los estudiantes de semestres avanzados en virtud de que estos son los que tienen un cúmulo de vivencias universitarias que pueden dar cuenta de esta construcción de valores, y de la trascendencia de diversos aspectos que podrían o no fungir como promotores de un sistema de valores propio desde el ámbito universitario. A la vez resulta un poco más sencillo identificar en ellos más que en los estudiantes de semestres tempranos, si lo que formal e institucionalmente se plantea en los perfiles de egreso se está construyendo o no.

## **Enfoque Teórico**

### **Conceptualización de Valores**

Una parte esencial del ser humano son sus valores, ya que ellos tienen una participación activa en las decisiones de vida de toda persona. Sin embargo, la sociedad se mueve en un entorno en el que se percibe una ausencia significativa de un comportamiento social y profesional basado en valores; los cuales parecen perder relevancia ante el embate de los contravalores que se promueven a través de diversos medios como parte de la propia dinámica de descomposición social que poco a poco se ha ido haciendo presente a los ojos de todos.

Los valores han existido, desde los inicios de la humanidad están presentes en cada una de las personas, éstos a través del tiempo han tenido transformaciones que a lo largo de la historia y del recorrido que cada individuo se manifiestan de diferente manera, construyendo una forma de vida.



El término valor manifiesta una diversidad de ideas en su vocablo. Son varios los autores que lo han abordado:

La palabra castellana “valor” viene del latín “valor, valoris” de “valere”, que indica “propia mente” ser fuerte, vigoroso, potente, estar sano” (Corominas, 1990).

Fronzizi (2000) afirma de acuerdo con Angelucci L. (2009). que el valor es una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto. Sostiene además, que esa relación sólo es posible en una situación física y humana determinada. Esta situación es posible gracias al conjunto de factores y eventos físicos, sociales, culturales e históricos dentro del cual existe y tiene sentido el valor.

Porta (2002) cita a Taylor (quien relaciona valores y cultura, en cuanto que ésta es todo un complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derechos, costumbres y cualesquier otro hábito y capacidad adquiridos por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad. (P.3)

En suma, siguiendo el pensamiento de Porta (2002) el hombre necesita los valores, se entiendan en un sentido u otro, ya que éstos son punto de referencia a partir de los cuales va a guiar sus comportamientos dentro de la sociedad. La concepción que el hombre tiene de los valores, va a influir de forma decisiva en su forma de enfocar la educación. Su acción educativa se va a ver reforzada por unos planteamientos y una visión axiológicamente definida. Ese fundamento axiológico de la educación es el que va a configurar y orientar en la búsqueda de nuevos

horizontes que nos exige la sociedad a la vez que define qué modelo de persona queremos que la integre.

Es en este proceso de socialización en la formación de los valores que los planteamientos por los cuales el ser humano orienta sus actos en la búsqueda de un crecimiento y realización personal, en la que pueden ser contribuyentes de bienestar en la sociedad en la que están inmersos.

Como señala Gervilla (2004) citado por Álvarez, J. (2007) los valores: Orientan nuestras acciones y decisiones, dan sentido a nuestra vida, construyen nuestra realización personal, interpretan la sociedad.

Valdez (2000) citado por Polasek Dagmar (2002), define los valores como: "...las guías de nuestras acciones que expresan qué es lo importante y trascendente para nosotros en el momento de ejecutar una acción. Los valores se diferencian de nuestros intereses y aptitudes, pues expresan nuestra posición ética en la vida, es decir, el motivo por el que hacemos algo." (P. 13)

Una definición de los valores es que "se manifiestan a través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales; además de ser guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano". (Herrera, 2009; p.2).

Se puede decir en base a lo previamente señalado, que la construcción de valores es un proceso a través del cual el ser humano clarifica, adapta, confirma, valora y define lo que considera importante, moral y necesario en su vida.

En el trabajo de tesis “SPV, Cuestionario de Valores Personales de L.V. Gordon Su Normalización en un Grupo de Adolescentes de Colegios de Clase Media de Guatemala”, Polasek Castro (2002) nos dice que: “Carter y Lyman (1996), afirman que las personas van construyendo su sistema de valores a través del tiempo, utilizando la información de diversas fuentes, como son los padres, maestros, amigos, medios de información y comunicación. El trabajo de cada individuo es considerar todas las ideas y opiniones sobre lo que es importante, moral y necesario; y ver cuál tiene sentido para él. Esto le ayuda a la persona establecer sus metas personales y profesionales. Los valores clarifican, validan y fortalecen sus metas; las personas generalmente basan sus objetivos en uno o más valores personales...” (P.15)

Asimismo, afirma que el sistema de valores es elegido por la persona, que puede cambiar, conforme va adaptándose a las nuevas perspectivas de su vida y en consecuencia modificando su conducta. Advierte que la persona explorará así, nuevas formas de ver las cosas, a la vez que cambia de edad, carrera, trabajo, amigos, al pasar de la familia paterna a su propia familia; y que con el tiempo, puede darse el fenómeno de que situaciones o experiencias que le eran valiosas dejan de serlo; o por el contrario, perspectivas nuevas, que antes no le llamaban la atención, empiezan a ser muy importantes. Prosigue afirmando que las nuevas experiencias pueden venir acompañadas de cambios en los valores.

Por su lado, Piaget (1972) citado por Porta (2002) afirma que

“...los valores están en las personas y en la interrelación de ésta con la sociedad pero, la madurez valoral sólo es alcanzada cuando la inteligencia ha logrado la madurez estructural de la persona. Todos los esquemas de valor están sujetos a la evolución de la mente al mismo tiempo que son deudores y transmisores sociales y de experiencias. El desarrollo moral del hombre, sujetos a esta madurez estructural, a los procesos de equilibrio y a los estadios morales, se determinará por las acomodaciones interpretativas de cada realidad individual moral. El actuar del sujeto será acorde con los esquemas morales alcanzados”. (P.3)

### **Cultura Institucional Universitaria**

En este contexto, las instituciones educativas mantienen la responsabilidad de generar y fortalecer una formación integral “la escuela es una institución que coadyuva muy directamente en la formación familiar y ha de contribuir con el desarrollo personal del educando, es decir, en todas sus capacidades”. (SEC, 1993; P. 19).

Se considera que las instituciones educativas son “centros de formación para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos, donde debe afianzarse los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral, ... se interiorice y se exprese en acciones” Pirela de Faria y Sánchez de Gallardo, 2009 (P. 176) lo cual permite fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y realmente impactar en la formación de los educandos logrando una formación integral y futuros profesionistas con referentes sobre la ética, el cuidado del medio ambiente y la óptima interacción social.

Si bien, se comprende que el tema de valores es un t3pico dif3cil de abordar, a su vez, se considera importante empezar a explorarlo por el impacto directo que tiene en la formaci3n del estudiante tanto en el 3mbito acad3mico, personal como profesional.

### **El docente en la formaci3n de valores en los estudiantes universitarios**

Lo cierto es que existe una discusi3n sobre cu3l deber3a ser el verdadero rol del docente. "Hay quien defiende que es preferible que el docente universitario sea altamente competente en su 3rea de conocimiento, aunque sea un mediocre profesor y, por el contrario, otros son partidarios de contar en la Universidad con profesores bien dotados para el trabajo en las aulas aunque sean mediocres investigadores en su 3rea de conocimiento" (Cerrillo ,2005; p.2). Sin embargo, la discusi3n va m3s all3 del solo hecho de ser transmisor de conocimiento; se est3 frente a un complejo proceso en el que el estudiante adquiere lo necesario para hacer frente a los grandes y complejos problemas sociales desde la profesi3n que ha elegido, y el s3lo c3mulo de conocimientos no garantiza esto.

El rol del docente, es mucho m3s complejo que la mera transmisi3n del saber. "La educaci3n universitaria de calidad no puede consistir s3lo en la transmisi3n de saberes, sino que debe orientarse tambi3n hacia la formaci3n de profesionales capaces de seguir aprendiendo, a partir de la experiencia universitaria, durante toda su vida. El profesor se convierte as3 en un "mediador" necesario entre la sociedad y el individuo. Su misi3n es dotar a sus alumnos de las herramientas necesarias para "aprender a aprender". Esta misi3n implica necesariamente el

desarrollo de capacidades y valores.” (Cerrillo, 2005; P.3) Es aquí en donde el docente adquiere un papel fundamental como guía.

De esta forma, como afirman Cerrillo; Ma.y Izuzquiza, D. (2005) no se trata de definir entre buenos investigadores o buenos profesores; sino más bien de profesores ilusionados con la tarea educativa, impulsores de equipos, mediadores del saber y también de la vida; así como también visualizarse como agentes de desarrollo y de cambio social, críticos que enseñen a pensar también sobre lo que se piensa y cómo y por qué se piensa, transmisores de cultura.

Asimismo, a decir de Aguiar & Villegas (2014) refiriéndose al desempeño docente bajo los nuevos contextos sociales, establecen que hoy más que nunca se vuelve más importante el rol de mediador de aprendizajes colectivos y de formador de valores, donde la ética de la solidaridad y la justicia social cada vez es más necesarias; aunado al hecho de que bajo los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje en donde el que aprende asume un rol cada vez más significativo, la formación de un joven con mayor poder para tomar sus propias decisiones, de asumir responsabilidades y aprestarse al trabajo colaborativo se presentan como parte de lo que se espera que el docente universitario sea capaz de promover y desarrollar.

De esta forma, un proceso que resulta fundamental comprender es, precisamente el cómo se da esta construcción de valores en este proceso mediado entre el docente y el alumno, esto en primer término.

Isla Vilachá (s.f) en su artículo “La Formación de Valores desde la docencia universitaria” argumenta que la educación y formación de valores comienzan sobre la base del ejemplo. La formación de valores es un proceso gradual, donde hay que buscar e indagar cuáles valores se deben formar, desarrollar, afianzar en diferentes momentos de la vida.

En esta misma tónica, la profesora Isla Vilachá (s.f.) hace referencia a Fernando González Rey (1998) quien en su artículo “Los valores y su significación en desarrollo de la persona” establece que a diferencia de otras formas de aprendizaje, los valores no se fijan por un proceso de comprensión; por lo tanto, no pueden ser considerados la expresión directa de un discurso que resulta asimilado, sino más bien el resultado de una experiencia individual, a partir de las situaciones y contradicciones que la persona presenta en el proceso de socialización. De esta forma Isla Vilachá (s.f.) refuerza la idea de que para lograr niveles superiores en la formación integral de los estudiantes a través del desarrollo, con calidad y eficiencia del procesos docente educativo... “se hace necesario buscar nuevas vías y métodos que permitan materializar la responsabilidad del profesor de desarrollar las capacidades necesarias para formar un profesional con la capacidad crítica y creativa que requiere el ejercicio de la profesión en el mundo cambiante de hoy, es decir, con conocimientos técnicos y tecnológicos e información de avanzada para asumir los grandes retos de la sociedad.” (Sección La formación de valores en el contexto universitario, Párr.4). Bajo esta concepción, define a la formación de valores tan importante como el contenido temático de las asignaturas que conforman el plan de estudios.

Por otro lado, se comprende que en el ámbito universitario, la formación en valores es un proceso que se desarrolla en forma no explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de las mismas formas de orientación y conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje y las relaciones docentes-alumnos; y con un papel predominante incluso, de la propia cultura institucional.

De acuerdo a Gervilla (2004) citado por Álvarez, José, (2007)

“Quizá el mayor y mejor escenario para la transmisión y estudio de estos valores sea el ámbito educativo, pues si bien lo axiológico no es solamente una constante vertebrada en la educación, sí se trata de un aspecto de indiscutible importancia recogido de forma explícita y transmitido a través de generaciones por medio de procesos de enseñanza-aprendizaje. Así, cuando un educador elabora y aplica sus programas o planes anuales de un área de conocimiento cualquiera, genera situaciones en las cuales el alumno entra en contacto con los valores, ya sea desde el currículo oculto —impregnación de los valores del profesor— o desde el currículo manifiesto —en la programación, guías didácticas, etc.” (P.26).

“La educación ha sido considerada tradicionalmente como transmisora de estructuras culturales sociales y éste ha sido uno de los principales roles que ha tenido siempre. Desde la pedagogía más tradicional, basada en la repetición y la imitación, la introyección de patrones culturales, valóricos ha sido una función de transmisión de los saberes específicos y de las valoraciones aceptadas socialmente” (De Zubiría 1997; P.9).



De esta forma, corresponde prácticamente al patrimonio de la cultura occidental, y en particular en los sectores medios de la sociedad que la educación no es sólo el principal medio y vehículo de promoción y movilidad social sino que, además, a través de la escuela (en su sentido más genérico de institución social) se transmiten y consolidan los valores más importantes de la vida social.

### **Programa de las licenciaturas y la formación de valores en los estudiantes universitarios**

En la perspectiva del rol formador de la universidad, según Puyol (2001), el propósito de la preparación profesional en la universidad es formar individuos libres, no sólo frente al saber y a las técnicas y competencias profesionales, sino como libertad de la voluntad. Ello, naturalmente implica considerar aspectos cognitivos y valóricos en la formación. Así, recalca el autor la importancia de transmitir esas pautas de comportamiento que promuevan rentabilizar al máximo la información que se tiene.

De esta manera, el hombre va incorporando en el trayecto de su vida valores en los cuales cree, esto, le da un sentido y dirección al recorrido de su vida en los diferentes ámbitos que desempeñe. Asimismo, Herrera (2009) manifiesta que:

“los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores, que éstos no son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes. De tal manera que en la medida en que los seres humanos se socializan y la

personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas” (P.2)

## **Metodología**

El estudio se realizó bajo el paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, en un proyecto de aplicación en virtud de que el objeto de estudio son los valores.

Se centró en estudiantes de los programas de Comunicación Organizacional y estudiantes del programa de Psicología dentro del Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad de Sonora, Campus Nogales. En lo que respecta al programa de Comunicación Organizacional la investigación se realizó con un total de 10 estudiantes y en el programa de Psicología tratándose de la primera generación, se trabajó de igual forma con un total de 10 estudiantes.

Es conocido que cuando se aborda un objeto de estudio desde la perspectiva de la investigación cualitativa se hace referencia a una cualidad. “Estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquello que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.” (Martínez, M. 2011, P. 66). Es decir, mediante el paradigma cualitativo se pretende conocer desde la realidad del propio estudiante su experiencia valorativa.

Lo cualitativo se distingue por ser inductivo, ya que parte de datos y de ello genera categorías de análisis, visualiza a la persona desde un enfoque holístico, o sea se percibe como un todo, en lugar de traducirlo a variables, un elemento esencial es que busca entender a la persona desde su propio marco de referencia, por ello requiere conocer como el ser humano vive su realidad, en relación al objeto de estudio definido. (Taylor y Bogdan, 1987).

De esta forma, en consideración a la temática que define la actual investigación, los instrumentos de recolección de datos empleados fueron: la autobiografía razonada que representa una historia de vida narrada por el propio sujeto que exterioriza los hechos de su conciencia y proyecta una serie de recuerdos desde el punto de vista de su intimidad. Su fin no es recrear el pasado, sino comprender la experiencia de ese pasado que se narra desde el presente. (Ornelas, G. 1998).

Por otro lado a través de un taller vivencial previamente diseñado (ver Apéndice 1) conforme a los objetivos del estudio.

Mediante la aplicación de ésta herramienta se buscó que el estudiante iniciara de manera gradual a recuperar experiencias, hechos que permitan dar cuenta de los valores desarrollados o fortalecidos en su vida universitaria.

Se consideró que el trabajo podría desarrollarse mediante el diseño de un taller vivencial en el que los estudiantes participaran elaborando su autobiografía razonada con la intención de salvaguardar la recolección de datos en un contexto propicio para el análisis y la reflexión guiada, situación que se dio cuidando el espacio dentro de las mismas instalaciones de la Universidad. Se realizaron dos

talleres uno por cada programa educativo con una duración total de entre 5 – 6 horas; fueron coordinados por las mismas maestras responsables de la investigación. Para el desarrollo del taller se elaboró una carta descriptiva (ver Apéndice 2) que guió la conducción y dinámica grupal de las sesiones. En estricto apego a las categorías de análisis establecidas inicialmente se dividió la sesión grupal en cinco momentos diferentes: Correspondiendo al encuadre, yo y la cultura institucional de mi universidad, los docentes de mi universidad, mis estudios universitarios, y el cierre.

“Una de las características de la investigación cualitativa es la paradoja de que, aunque usualmente son pocas las personas a quienes se estudia, la cantidad de información obtenida es muy grande” (Álvarez - Gayou 2006. P. 187). Precisamente el análisis de la información se realizó considerando las categorías de las dimensiones previamente definidas para ello se procedió a transcribir y ordenar la información. Posteriormente se codificó con el objetivo de darle sentido y significado a la información en base a los objetivos planteados. Para lo cual se tomó en cuenta cuatro pasos de Krueger, que son:

1. Obtener la información, para ello se recomienda contar con preguntas ordenadas de secuencia en complejidad que lleve de la mano a la persona en el análisis y reflexión requerida.
2. Manejo y organización de la información.
3. Codificación de la información, en base en este caso de las dimensiones previamente visualizadas.

4. Mediante codificación abierta, para posteriormente emplear codificación axial. (Álvarez- Gayou, 2006)

## **Resultados y discusión**

Es importante señalar que las limitaciones del proyecto se centran en abordar la formación de valores dentro del ámbito universitario sin observar la intervención del entorno social y familiar, por lo que interesa abordar únicamente dimensiones y componentes analíticos acotados a este aspecto. De igual forma resulta pertinente aclarar que el estudio se realizó como un planteamiento de tipo exploratorio descriptivo.

En cuanto a los alcances se interesó desde un inicio en explorar si realmente la Universidad hoy en día constituye un factor que participa en la construcción de valores del joven estudiante; y por otro lado, definir desde el ámbito institucional, los aspectos que de forma más representativa han fortalecido esa construcción de valores.

Entre los hallazgos encontrados se puede establecer que se observó que en el proceso interactivo docente – estudiante, focalizándose principalmente en la conducción de grupo, estrategias que aplican para el proceso enseñanza – aprendizaje y la forma de relacionarse entre ellos, hay manifiesta una influencia en cuanto al desarrollo o fortalecimiento de valores.

Los estudiantes de Psicología conceptualizan los valores como cualidades, creencias que guían e inciden en el actuar, y de alguna manera son enseñanzas que permiten al ser humano ser mejor persona y que impactan en la convivencia

con los demás. Estos se van adoptando a lo largo del vivir, dando inicio en el entorno familiar. Como dice un joven “Puedo definir los valores como aquellos que te rigen como persona, como influyen en tus pensamientos y tu forma de actuar”. Otra expresión encontrada es la definición de la joven sobre los valores “Puedo definir los valores como aquellos elementos, actitudes, gestos que me humanizan y me permiten hacer sentir persona al otro, hacerlo sentir amado, lo que me ayuda a vivir en armonía.”

Dentro de los valores que se comenta en los estudiantes de psicología que en su vivir han fortalecido tienden a coincidir en el respeto, la sinceridad y la honestidad. La Universidad es un espacio que permite prepararse de manera profesional, fortalece el crecimiento, la expresión y el ser persona. “La universidad es para mí aquel nexo con lo que me gusta y encanta, es aquel lugar donde yo puedo no solo adquirir y ampliar mis conocimientos es mi hermosa carrera”, otro joven comenta “para mí el hecho de tener acceso a la Universidad y a todo ese ambiente de convivencia y adquisición de nuevos conocimientos”. También se considera ser una oportunidad excepcional por ser el comienzo de la carrera y permite llegar a las metas propuestas “La Universidad es un nuevo mundo que brinda herramientas que permiten crecer como persona de provecho“. En particular la Universidad de Sonora es la máxima casa de estudios del Estado con gran prestigio lo que da calidad a la enseñanza. “Para mi ser búho significa un gran orgullo, significa calidad, calidez, ser en esencia universitario y me motiva a sentirme uno de los mejores profesionistas”, para una estudiante “ser búho significa comunidad, compañerismo y apoyo, amistad, es una gran unión entre distintas personas que tienen metas en común”.

Se observa que las materias que conforman el programa de psicología influyen en la formación de valores, como bien lo expresa una estudiante “Mis materias si me han ayudado a formar valores, me han hecho una persona más integra, con más paciencia, con más respeto, empatía y solidaridad, he aprendido muchas cosas en cada una y me han ayudado a fortalecer esos valores como la ética y respeto que considero fundamentales en un psicólogo”. A su vez otro estudiante dice “Respecto a las materias que he cursado hasta hoy, su contenido si me ha permitido formar nuevos valores en mi persona, empezando por los de la formación común, hasta los de formación integral, ya que ser psicólogo o cualquier otra profesión no solo implica obtener una serie de conocimientos teóricos y prácticos con respecto a solo el tema de estudio, sino que también hay un aprendizaje y un cambio personal en la perspectiva de la vida, de cómo son las cosas.”

Expresan que: los maestros han influido en sus valores mediante el ejemplo, principalmente en el respeto, obediencia, tolerancia, compañerismo y responsabilidad. Por ejemplo No critican las diversas ideas sino que tienden a escuchar, fomentan el trabajo en equipo y la ayuda mutua. Asisten a clases, son puntuales y preparan su clase. Son un sostén que mediante ese actuar fortalecen la motivación e influyen en el desarrollo de la confianza del estudiante. Enseñan la importancia de ser neutros, es decir no tomar partido. Corrigen y guían ante las experiencias. “Buscan que seamos los mejores”, “Son de lo más profesionales que puede haber”.

Los maestros no solamente profesan valores en relación a la formación profesional sino que también fortalecen el crecimiento personal, en donde

demuestran que “lo positivo es valioso, que todo es posible”, lo cual lleva a encontrar las propias motivaciones, y permite tomar conciencia del ser interior. Que se puede fracasar y seguir intentando, es decir la perseverancia es importante. Todo lo anterior fortalece valores como honestidad, justicia, amor y amistad.

Es importante la forma de comportarse de los maestros, Aun cuando cada maestro es distinto se observa que cuidan el nombre de la universidad y van en busca del crecimiento de la misma. Esa forma diferente de ser, fortalece distintas herramientas para el conocimiento de la psicología y de vida para los estudiantes. Transmiten no solo conocimiento sino amor a su profesión y entusiasmo que contagia. Por ello se vuelven un ejemplo a seguir. Ven en los maestros el servicio, la responsabilidad, humildad, profesionalismo, ética, respeto, pasión, sinceridad, confianza, esperanza, empatía, seguridad, deseos de aprender, dedicación y perfeccionismo. Todo ello lo han visto aplicado en clase o en actividades fuera del aula. Dice un joven: “Me he podido dar cuenta que el ejemplo que mis maestros representan es un ejemplo de profesionalismo ético, que lleva al alumno, en este caso a mí mismo, a la adopción de una postura similar, en la búsqueda de una visión y de un desempeño de la mejor calidad y eficacia en el desarrollo de cada una de las actividades propias al ejercicio académico”.

Se dan cuenta del esfuerzo que involucra la enseñanza, así como lo que implica ejercer la carrera, a través de las experiencias de los maestros, y el hecho de que tengan la oportunidad siendo estudiantes de ponerla en práctica. Como expresa uno de los estudiantes “he aprendido que para enseñar no es necesario ser



dogmático, sino que los conocimientos se pueden transmitir de una manera más completa y más agradable”. Si existe una buena relación entre maestro y alumno el aprendizaje se vuelve más sencillo. Ese lazo es muy importante ya que es en donde se nutren los valores y que influyen en la forma de estar en aula. “Lo vemos en el ambiente de armonía que generan, al buscar hacernos comprender por medio del trato amable, nos ayudan a aprender a escuchar a nuestros compañeros y respetar sus formas de pensar, nos enseñan por medio del ejemplo”.

La comunicación con los maestros y tutores y entre ellos mismos es de respeto, lo que enseña a auto valorarse. Quedo grabada una frase que les expreso una maestra “ustedes los estudiantes son lo más importante de la Universidad, ustedes hacen y forman el crecimiento y ponen en buen nombre a la institución”.

Por todo lo anteriormente expresado queda claro que los maestros contribuyen en la adaptación al entorno Universitario. Siendo una interacción que mutuamente se va influenciando. Lo que transmite también un gran amor no solo por la carrera, sino por la Universidad en su totalidad. Dice una estudiante “Me han enseñado que sea lo que sea que haga, debe estar bien hecho, y debe hacerse con mucha pasión. Cada uno de ellos ha sido para mí un ejemplo a seguir, y me han inspirado y motivado a seguir adelante buscando cada día ser mejor persona”.

En lo que respecta a los estudiantes del programa de Comunicación Organizacional los valores son vistos como una guía esencial para todos los ámbitos de la vida, estos son los cimientos para las actitudes, conductas y acciones de la persona, los cuales permiten reflexionar e impactan en el desarrollo

personal. Como expresa una estudiante “Los valores para mí son el sentido con el que realizas tus actos o acciones.” Otro estudiante comenta “Puedo definir los valores como una guía, un soporte que define nuestro carácter, personalidad y que rige nuestra toma de decisiones. Los valores que he ido cultivando a lo largo de mi vida son: Lealtad, confianza en mí misma, amor, responsabilidad, honestidad, compromiso, humildad, tolerancia, fe, independencia, sinceridad, motivación, escucha activa, humanidad, creatividad, ética, moral, profesionismo (de ser profesionista).”

La Universidad es una segunda casa, en donde hay sentido de pertenencia que permite crecer y se obtienen conocimientos. Dice una estudiante “Cabe destacar que la universidad es considerada como su segunda casa, donde los valores no solo se reafirman sino que se aprenden nuevos y se dejan prácticas negativas en la concepción de ideales, de motivación y de actitudes que los llevan a ser mejores personas, mejores alumnos, con metas y objetivos por cumplir en sus vidas.” “Ser búho es un orgullo que ha marcado mi vida, hay un sentido de pertenencia muy alto.” una expresión muy clara lo dice esta estudiante “ser búho significa ser parte de una gran familia ser parte de la institución, ser búho es algo maravilloso, es actuar con sabiduría, es ser respetado, es más de lo que las palabras pueden definir, es sentirse completo contigo mismo” la idea de Universidad se resume adecuadamente en la frase de una estudiante que comenta “Un lugar en el cual se enseña, genera y aportan conocimientos y se aprende a ser profesionista en las acciones”.

En lo que respecta al contenido de las materias del programa de Comunicación Organizacional se observa que estos han contribuido en su formación, con un sentido humanista dentro de algunas materias, contribuyen al desarrollo de la ética y responsabilidad principalmente dentro del eje especializante, permiten tomar conciencia, valor al ambiente y considerar importante la mejora continua. Como comenta un estudiante “Las materias le han aportado al menos 1 valor, ya que hay valores que antes no tomaba en cuenta como la ÉTICA PROFESIONAL, así como los valores que están en el perfil se están desarrollando antes de salir de la universidad.” Un segundo estudiante expresa que “los contenidos de los programas son considerados importantes en la conformación de sus valores ya que se traducen en acciones que despiertan sus intereses y les da un sentido de Responsabilidad Social al inmiscuirse en acciones que tienden a mejorar algún área social. Éste sentido Humanístico, les aportan valores como la Conciencia, la Responsabilidad, el Respeto, Honestidad, Mejora Continua, Ética.” En lo que respecta al área de especialización considera una joven estudiante que “las materias de la especialidad, donde la percepción y el análisis, trabajo en equipo y cooperación son elementos que les dan un sentido de profesionalismo”,

La interacción con sus maestros les ha permitido comprender que un elemento esencial es saber equilibrar entre lo que se dice y lo que se hace. Los valores se visualizan cuando son puntuales, sinceros, y capaces de respetar los distintos puntos de vista, siendo imparciales en sus decisiones. Son responsables y se nota que tienen amor por lo que hacen. “Sin darse cuenta en ocasiones nos dan lecciones no solo en cuestión de materias sino de vida”.

Se han dado cuenta que es posible tener una amistad con una persona que los guía, como son sus maestros. Los ven como generosos, que les gusta compartir sus conocimientos y experiencias, que instruyen. Comenta un estudiante “De la relación que he llevado con mis maestros he aprendido a ser una mejor persona ellos han confiado en mí, me han transmitido sus valores para superar cualquier reto.” Otro joven comenta “cada maestro tiene distintas formas de dar clases, hay algunos que lo hacen de la mejor manera, y otros que no tanto pero me pregunto yo, ¿somos perfectos? La respuesta es clara: lo que trato de decir es que de alguno u otra manera aprendemos algo, ya sea bueno o malo, mis profesores siempre que van a impartir una clase lo hacen de la mejor manera y sobre todo con mucho respeto a su profesión y haciendo al joven un verdadero estudiante.”

Dentro del aula los maestros guían, enseñan, ayudan a que se tomen decisiones como estudiantes y que el trabajo se realice de manera adecuada. Para ello detectan las diferentes formas de aprender y refuerzan las que son más importantes para la formación como profesionistas. Los maestros son de una mente muy abierta principalmente respecto a problemáticas y son capaces de adecuarse a las necesidades de cada grupo.

Se observan los valores en la forma en que solicitan los trabajos, por ejemplo piden responsabilidad, puntualidad, son exigentes para calificar, piden respeto entre compañeros. “Con las estrategias de enseñanza que utilizan mis maestros en la universidad y pensando en mi formación de valores me doy cuenta que te hace crecer como persona, tu conducta mejora.” El maestro enseña a mejorar no solo de una manera educativa, sino de forma personal. La confianza es un valor

manifiesto en todos los maestros, y mediante esa confianza fortalece el poder entregar un trabajo de una manera accesible.

A través de los valores que día con día fortalecen los maestros en clase, se observa que los alumnos se dan cuenta que de ellos depende aplicarlos y ser mejores cada día tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal. Dice una estudiante “Con la relación que he llevado con mis maestros he aprendido a respetarlos y admirarlos porque ellos son personas como nosotros pero con el objetivo de enseñarnos y para mí son un ejemplo de logros y metas que se pueden cumplir, ellos inculcan valores cuando nos corrigen, nos motivan, nos llenan de conocimientos, nos apoyan, son nuestros guías en el transcurso de nuestro desarrollo”. Las dos partes maestro – estudiante intercambian valores como respeto, tolerancia, paciencia, esfuerzo, responsabilidad y dedicación.

Destacan que algunos de los más importantes son el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la solidaridad, el compromiso, la puntualidad.

## **Conclusiones**

Con estos resultados se puede observar que los docentes sí constituyen una influencia en el desarrollo y fortalecimiento de valores, se ve que el ejemplo es esencial en el fortalecimiento de los mismos. Para los estudiantes es importante la congruencia, es decir armonía entre el hacer, el decir, el ser y el sentir.

Se visualiza una pequeña diferencia entre los dos programas en cuanto a que Psicología percibe un contacto con valores en relación al desarrollo humano y en

Comunicación Organizacional hay mayor influjo en cuanto a la forma de desarrollar los trabajos para las áreas de aprendizaje.

Para los alumnos de la licenciatura en Comunicación Organizacional y de Psicología, los valores sí se perciben como fundamentales en sus vidas, son considerados guías por las cuales pueden llevar a cabo sus acciones, son los cimientos en los cuales se sostienen sus conductas, sus actitudes, su valor como personas.

Estos valores los traen desde la familia, pero advierten que los van desarrollando en el transcurso de su paso por la universidad.

### **Cultura Institucional**

Por otro lado, resalta el hecho de que para gran parte de los estudiantes la universidad es considerada como su segunda casa, donde los valores no solo se reafirman sino que se aprenden nuevos desprendiéndose de prácticas negativas al tiempo en que entran en un cambio de concepción de ideales que ahora son factor de motivación y de generación de nuevas actitudes que los llevan a ser, desde su percepción: mejores personas, mejores alumnos, con metas y objetivos por cumplir en sus vidas.

Para los estudiantes el ser “Búho” les da un gran sentido de pertenencia, ya que se sienten parte importante de una institución universitaria que les da prestigio como personas, solidez y orgullo de pertenecer a ella; lo cual también significa para ellos una gran responsabilidad que asumir. Ser búho significa: “ser alguien”;

“...es ser parte de algo importante”; “...ser parte de la institución y poder ser parte de la organización universitaria por medio de experiencias y actitudes que se adquieren y reafirman en UNISON”; “... significa ser parte de la gran cantidad de gente importante que lo es y que ha sido. Significa comportarme tal cual debe de ser”.

Las tradiciones y costumbres universitarias así como el ambiente estudiantil es algo que ha marcado sus vidas de diferentes maneras: “La universidad siempre se ha mostrado disponible hacia las peticiones de los alumnos, siempre trata de organizar actividades en las cuales se lleve a cabo la integración y compañerismo entre grupos y carreras. El primer Rally que yo viví en la UNISON creo que ha sido una de las anécdotas más sobresalientes, ya que es una actividad original que no usualmente se llevan a cabo en otros lugares.”

### **Docente y estrategias didácticas**

Por otro lado, resalta que realizar proyectos académicos; tiene impacto en ellos mismos, en sus grupos y en la sociedad de Nogales. Una estudiante de la Licenciatura en Comunicación Organizacional comparte:

“Recuerdo que mi primer proyecto se llamó “voluntad juvenil” donde realizaba pláticas junto con otros compañeros sobre la importancia de la ecología en escuelas primarias, concientizar a niños del medio ambiente.

En mi instancia universitaria considero que sí han marcado mi forma de ser porque ahora lo realizo de una forma más humanista, cuando antes pensaba en lo personal”. Otro más “En su paso por la universidad advierte han encontrado

valores en este rubro como el Compañerismo, la Ayuda Mutua, Confianza, Amistad, Solidaridad, Responsabilidad, Ética y Responsabilidad Social, Convivencia, Respeto, Trabajo en Equipo, Humanismo, entre otros”.

Así, desde su sentir, son los valores que les han servido para crecer como personas; como alumnos próximos a ser profesionistas, para tomar decisiones adecuadas que los llevan a su crecimiento y desarrollo personal. Asumiendo que en ocasiones los valores han sido promotores de cambio en diversas áreas de su vida.

### **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones que se pueden establecer a partir de la experiencia con este trabajo está en primer término considerar la realización de ésta investigación como estudio transversal por cohorte que permita el seguimiento sistemático y puntual de toda una generación desde su ingreso a la Universidad hasta culminar finalmente sus estudios universitarios; esto con la finalidad de seguir el proceso de forma gradual y observar de manera más cercana esa adquisición, desarrollo y clarificación de valores que los estudiantes consienten sí se da.

Asimismo, se recomienda la realización de un taller vivencial como un medio para construir el espacio que permita esa confianza de los participantes con la idea de facilitar el proceso de reflexión y compartir. Sin duda fue una herramienta muy útil para alcanzar gran parte de lo que se logró con este esfuerzo.

Se sugiere considerar otro tipo de instrumentos que permitan obtener de otra manera información sobre la influencia del plan de estudios en los estudiantes, de



una manera más contundente y clara sobre su influencia a través de esta actividad.

Por último se recomienda a partir de los resultados encontrados poner especial énfasis en el desarrollo de un programa de formación en valores en las universidades, como elemento de la cultura institucional, con estrategias y acciones encaminadas a docentes y padres de familia como actores clave que rodean y permean con sus acciones a los jóvenes futuros profesionistas y ciudadanos los cuales requieren de la guía en este proceso, hoy en día tan necesario.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós
- Martínez, M. (2011). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Pirela de Faría, Ligia, Sánchez de Gallardo, Marhilde (2009). *Cultura y aprendizaje Organizacional en instituciones de Educación Básica*. En *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XV, No. 1, Enero - Abril 2009, pp. 175 – 188 *FACES - LUZ \_ ISSN 1315-9518*
- Secretaría de Educación y Cultura. (1993). *Formación en Valores Humanos Éticos*. México: Liceo de Humanidades ARGE, S.C.
- Taylor, S., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

## Referencias Recursos Web

- Aguiar Vega, Yaimar; Crisálida Villegas. *El desempeño del docente universitario en el contexto de la sociedad del conocimiento*. *Revista Universitaria de Investigación* [En línea]. Año 9, Núm. 2 [Fecha de consulta: 26 de Septiembre 2014]. Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/pdf/sp/v10n2/art07.pdf>
- Álvarez, J, Rodríguez, S, Lorenzo, O. (2007) *Investigación sobre los valores de los Jóvenes universitarios españoles. Un estudio comparado*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XVII Enero – Junio, 25-46. Recuperado de <http://148.215.2.11/articulo.oa?id=65417102>
- Angelucci L., Da Silva j., Juárez, J., Serrano A., Lezama J., Moreno A. *Valores y factores sociodemográficos en estudiantes universitarios: un estudio comparativo*. *Universidad Católica Andrés Bello* [En línea]. [Fecha de consulta: 29 de Mayo de 2013] Disponible en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_3056\\_v12n1- art12.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_3056_v12n1- art12.pdf)
- Cerrillo, M. y Izuzquiza, D. *Perfil de profesorado universitario*. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado* (2005) [ En línea ]. [Fecha de consulta: 24 de Septiembre del 2015]. Disponible en: <http://www.aufop.com/aufop/home/>

Corominas, J. Breve diccionario etimológico de la lengua castellana [ En línea ]. Ed. 3, Gredos, Madrid 1990. [Fecha de consulta: 28 de Mayo del 2013]. Disponible en: [http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Jueves/GONZALEZ\\_02.pdf](http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Jueves/GONZALEZ_02.pdf)

Hawes, G. y Donoso, S. Formación y valores en la Universidad. Universidad de Talca Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. [ En línea ]. [Fecha de consulta: 05 de Junio del 2013] Disponible en: [http://vrdp.otalca.cl/docs/pdf/4\\_TALO1O1\\_Formacion\\_y\\_Valores.pdf](http://vrdp.otalca.cl/docs/pdf/4_TALO1O1_Formacion_y_Valores.pdf)

Herrera, A. Educación en valores. Revista digital Innovación y Experiencias Educativas. [En línea]. [Fecha de consulta: 24 de Septiembre 2015]. Disponible en: [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_15/ANGELA%20MARIA\\_HERRERA\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_15/ANGELA%20MARIA_HERRERA_1.pdf) Islas, V. La formación de valores desde la docencia universitaria. Sala de Lectura de la Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. [ En línea]. [Fecha de consulta: 28 de Septiembre del 2014] Disponible en: <http://www.oei.es/valores2/isla.htm>

Islas, V(s.f). Formación de valores desde la docencia universitaria. Sala de lectura de la Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Recuperado el 28 de septiembre del 2014 de internet <http://www.oei.es/valores2/isla.htm>.

González Ornelas, \_Virginia. El Sentido de la autobiografía razonada en la formación docente. Revistas de Tecnología Educativa.[ En línea]. Vol. XIII, Núm. 2. [Fecha de consulta: Agosto 2014]. Disponible en: [http://132.248.192.201/seccion/bd\\_iresie/iresie\\_busqueda.php?indice=autor&busqueda\\_GONZALEZORNELASVIRGINIA&par=&a\\_inicial=&a\\_final=&session=&formato=largo](http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie_busqueda.php?indice=autor&busqueda_GONZALEZORNELASVIRGINIA&par=&a_inicial=&a_final=&session=&formato=largo)

Porta, Luis (2002). Educación, Jóvenes y valores: Cartografía de una investigación. Recuperado el 29 de Mayo del 2013 de <http://www.uccor.edu.ar/reduc/porta.pdf>

Polasek Castro, Dogmar. (2002). SPV, Cuestionario de Valores Personales de L.V. Gordon Su Normalización en un Grupo de Adolescentes de Colegios de Clase Media de Guatemala. (Tesis de licenciatura). Universidad Francisco Marroquín. Recuperado de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3523.pdf>

## Apéndices

### Apéndice 1

#### GUÍA PARA REDACTAR MI AUTOBIOGRAFÍA

Este ejercicio consiste en elaborar tu autobiografía.

Una autobiografía habla sobre nuestra escrita por nosotros mismos. Nadie nos conoce mejor que nosotros mismos, el que hable de tí sin conocer los detalles que sólo tú conoces habla a medias. Por ello, se dice que la autobiografía, es un ejercicio a través del cual, podemos hacer un recuento más amplio y significativo de experiencias que nos ha tocado vivir.

En esta ocasión te estamos presentando una guía con la idea de que puedas ir contestando con tus propias palabras las cuestiones que se te presentan, considera que NO es un cuestionario, es una autorreflexión de los aspectos que han sido claves en tu vida. El ejercicio rescata **tu formación en valores como estudiante universitario** por lo que se propone como una oportunidad que tienes para hacer una reflexión personal, para *explayarte* narrando tus vivencias, ideas, significados, sentimientos, emociones que has percibido y vivido como estudiante universitario con relación a tu formación de valores.

## Apéndice 2

Te recomendamos iniciar así:

Mi nombre es\_\_\_\_\_. Nací en \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_.

Soy estudiante de la Licenciatura en \_\_\_\_\_ en la Universidad de Sonora, Campus Nogales. Esta carrera la elegí cuando\_\_\_\_\_

### Momento 1 Encuadre

1. La situación de vida que me llevó a elegir y estudiar esta carrera fue: (hechos y el impacto que tuvo)
2. Puedo definir los valores como:
3. Puedo decir que los valores que he ido adoptando a lo largo de mi vida son:

### Momento 2 Yo y la Cultural Institucional de mi Universidad

4. La universidad es para mí:
5. Para mí ser búho significa:
6. Una anécdota que me marcó como persona en la Universidad fue:
7. Los elementos de la cultura institucional que han sido guías en mi forma de ser son:

### Momento 3 Los docentes de mi Universidad

8. De la relación que he llevado con mis maestros he aprendido:

9. Puedo decir que mis maestros en la universidad inculcan valores en el manejo del grupo cuando:
10. Con las estrategias de enseñanza que utilizan mis maestros en la universidad y pensando en mi formación de valores me doy cuenta que:
<b>Momento 4 Mis estudios universitarios</b>
11. Si me preguntan si el contenido de las diversas materias que he cursado me han ayudado a formar valores tendría que decir que:
12. Cuando reflexiono si las materias del eje de especialidad me han aportado valores en mi persona diría que:
<b>Momento 5 Cierre</b>
13. Mi vida como estudiante universitario ha contribuido a mi desarrollo personal en:
14. A través de este ejercicio deduzco que mis valores se han ido formando gracias a:

### EJERCICIO FINAL

Enlista los valores que mencionaste en el punto 3 y señala qué contextos como la familia, iglesia, cultura mexicana, universidad, trabajo, grupo de amigos, etc. han influido en ti para tenerlos:

VALOR QUE TENGO EN MI PERSONA	CONTEXTO DEL QUE LO HE ADQUIRIDO

# “La pequeña organización artesanal de escultura en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas”.

---

*Dr. Hilario Laguna Caballero<sup>1</sup>  
Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano<sup>2</sup>  
Dr. Julio Ismael Camacho Solís<sup>3</sup>  
Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas<sup>4</sup>*

## RESUMEN

El proyecto que se presenta busca cumplir con las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma de Chiapas. **La Docencia** que busca generar nuevos conocimientos relacionados con el entorno, principalmente con las organizaciones sociales, como es el caso de los artesanos en esculturas de madera en Chiapa de Corzo, Chiapas; pues los profesores generan conocimiento y los adquieren a través del contacto con ese sector. En relación a **la Investigación**, se busca fortalecerla con un tema relacionado con lo sustentable, en el sentido de preservar la cultura con la producción de esculturas en madera, así como mantener su cultura prehispánica, orgullo de los Chiapanecas, incorporando saberes de conocimiento tácito y explícito, cuidando preservar el medio ambiente, cumpliendo con los objetivos de desarrollo del milenio. La investigación pretende no ser letra muerta, sino que los actores sociales (escultores), asuman el compromiso social de cumplir con las normas del cuidado de los recursos naturales que cada vez son más escasos. Respecto a **la Extensión**, busca la vinculación entre la Universidad y el sector social artesanal, generando cultura y desarrollo social, siendo motivo de orgullo del Estado y del País, pues las obras que se crean, son de calidad de exportación, demandados por los turistas, principalmente europeos.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración. C-I. [hlagunac@hotmail.com](mailto:hlagunac@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración. C-I. [Moguel\\_lievano@hotmail.com](mailto:Moguel_lievano@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración. C-I. [julioi\\_camacho@hotmail.com](mailto:julioi_camacho@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración. C-I. [rogeriran@hotmail.com](mailto:rogeriran@hotmail.com)

El proyecto tiene como objetivo principal encontrar los factores que convergen e influyen en el quehacer de los escultores de madera de Chiapa de Corzo, que le dan una identidad propia, permitiéndoles mantenerse con rasgos inalterables tanto en los espacios de trabajo como en sus obras.

**Palabras clave:** pequeña organización artesanal, producción, cultura, desarrollo.

## **INTRODUCCION**

La presente investigación se llevó a cabo en el Estado de Chiapas, entidad federativa de gran belleza y riqueza natural, pero que paradójicamente presenta grandes contrastes socioeconómicos, donde en algunas latitudes y en determinadas ramas de actividades pareciera que el tiempo no ha pasado en ellas y que tienden a mantenerse inalterables, como es el caso de las pequeñas organizaciones de producción artesanal de tipo familiar de Chiapa de Corzo.

Es bueno recordar también que a la llegada de los españoles, en el siglo XVI, el territorio estaba habitado por diferentes etnias como: Tzotziles, Tzeltales, Choles y Coxoh (todos ellos de ascendencia Maya), Zoques, Mixes-Zoques y Chiapanecas, y constituyéndose como Estado en 1824, después de incorporarse a la República Mexicana. Actualmente, el estado de Chiapas, de acuerdo a los datos del INEGI, se divide política y administrativamente en 118 municipios con un total de 19,455 localidades. Tiene una superficie de 73,887



km<sup>2</sup>; y la población del estado para el año 2010 fue de 4'796,580 habitantes; de los cuales el 32 % son indígenas.

De manera discreta en Chiapa de Corzo, es de llamar la atención que durante muchos años, la pequeña organización artesanal de tipo familiar se ha mantenido vigente, con sus pequeños talleres, ubicados en el propio hogar, la participación de la familia en el quehacer artesanal, con su producción tradicional y una evolución natural en sus obras, que le dan una identidad propia, lo que representa una de las actividades importantes para el Municipio, el Estado y el País.

Este estudio a partir de los Estudios Organizacionales, puede contribuir en el rescate de la producción artesanal, dándole la importancia que merece, que sea conocida y valorada; y que a través de los relatos de vida de sus protagonistas, se logre entender la esencia de esta actividad tan importante en este espacio chiapaneco.

El objetivo principal de la investigación se enfoca en la identidad artesanal de la pequeña organización de tipo familiar mediante las dimensiones: Cultura, Producción, Identidad y Conocimiento y como eje de análisis la Familia; que le permite analizar e interpretar el modo de producción tradicional con el que han operado y operan hasta nuestros días, siendo muy importante tanto en lo económico como en lo social y cultural en la Entidad.

En la primera parte, nuestro esfuerzo se centra en examinar las teorías que tratan sobre las dimensiones que el estudio abarca, como

son: Cultura, Producción, Identidad, Conocimiento y Familia, para que a partir de ellas, se tengan los elementos de juicio que permitan desarrollar un conjunto de perspectivas y supuestos que expliquen el por qué a través de la producción artesanal de tipo tradicional se refleja la identidad del artesano en las pequeñas organizaciones de tipo familiar, de las cuales parecería que ni el tiempo, ni los fenómenos económicos y sociales les han afectado, pues siguen funcionando de la misma manera desde hace muchos años.

Toda organización es un producto y reproductora de su cultura, en la que sus miembros comparten elementos que los identifican y que marcan la diferencia con otras organizaciones. Cuando se analiza la cultura de una organización, no solo hace referencia a su aspecto estructural funcionalista, sino que va mas allá, hace referencia a su construcción cultural, comprende su carácter dinámico de elaboración y cambio constante, teniendo la capacidad de recibir, crear y transmitir elementos culturales. O como dijera Geertz(1995) “la cultura se refiere a un conjunto de sistemas de símbolos y significados compartidos en una organización, analizando patrones culturales como sistemas organizados de símbolos, dando sentido a todo aquello que reflejamos en nuestra conducta y que es expresado culturalmente”.

En la pequeña organización artesanal de tipo familiar cobra relevancia el aspecto simbólico, pues el quehacer artesanal se ve

envuelto en una cosmovisión única en la que se mezclan tradiciones, religión, mitos y leyendas, así como la comunicación que se da de manera simbólica entre el artesano y la madera muerta, que cobra vida –según él – por medio de sus manos.

El estudio de la identidad artesanal, tema central del trabajo, nos permite transitar a través de las teorías de producción que la humanidad ha desarrollado al través del tiempo para su subsistencia así como para su desarrollo. Nos permite analizar los conceptos de creatividad, trabajo, mercado, procesos, entre otros, mismos que en la pequeña organización artesanal de tipo familiar se presentan pero de una manera muy particular, lo cual le da un sello peculiar.

En el estudio también se aborda lo relativo a la dimensión del “conocimiento”, la cual es relevante por la naturaleza creativa del mismo, el conocimiento tácito encuentra el espacio idóneo para recrearse. Esta dimensión debe ser entendida como un proceso que incrementa el conocimiento creado por los individuos, y lo cristaliza como una parte de la red de conocimientos de la organización. El conocimiento es creado por los individuos, como en el caso de los escultores en madera, en que cada una de sus obras representa un conocimiento nuevo que no se vuelve a repetir.

Finalmente el eje de análisis “familia” es un elemento de gran importancia en el estudio, ya que es lo que da sustento a la pequeña organización artesanal en Chiapa de Corzo, es decir, la mayoría de

los integrantes de la pequeña organización son familiares, en donde normalmente el padre es el dueño del taller y jefe de la organización, los hijos son los artesanos o aprendices y algunos familiares cercanos, también cumplen esas funciones.

El que la mayoría de los integrantes de la familia participen en la producción artesanal es muy importante para el progreso de la pequeña organización y redonda en beneficios para la familia, por lo que todos de alguna manera velan porque la actividad artesanal sea fructífera; así como fuente de progreso y unidad.

El trabajo se llevó a cabo en cinco pequeñas organizaciones artesanales ubicadas en Chiapa de Corzo, que se dedican a la talla en madera, mismas que son las más importantes en ese ramo.

Las Teorías que sustentan este trabajo son: Construcción social de la realidad (Berger y Luckman, Alfred Schutz, Karel Kosik); Simbolismo (George Hebert Mead, Clifford Geertz, Bronislaw Malinowski); Cultura (Smircich, Mead, Geertz, Bourdieu, Habermas, Davila y Martínez, Murdock, Barba y Solís, Margulis, García Canclini, Morgan, Levi-Straus); Producción (Marx, Habermas, Knights, Braverman, García Canclini); Conocimiento (Habermas, Scheler, Braverman, Winter, Berger y Luckman, Merton, Parson, Montaña, Nonaka y Takeuchi, Polanyi, Krogh-Ichijo-Nonaka); Familia (Bordieu, Engels, Fromm, Parson, Braverman, Anderson, Chayanov); Identidad (Eric Fromm, Berger y Luckman, Jiménez Montiel, Páramo).

De acuerdo a las características del objeto de estudio se utilizó el paradigma constructivista, y una estrategia de investigación de tipo cualitativa que contemple las dimensiones de “cultura”, “producción”, “identidad”, “conocimiento” y “familia”, a partir de la realidad que se vive en el entorno de las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar, sobre todo el aspecto humano más que instrumental. El paradigma constructivista, considera que la realidad se construye a través de los actores de un contexto social.

## **MARCO TEORICO**

### **La organización desde la perspectiva actual.**

En el tránsito de las organizaciones al través del tiempo, éstas han sufrido una evolución natural pero a la vez con un alto sentido polisémico, mismo que representa un gran desafío para la teoría de la organización como para los estudios organizacionales.

Barnard(1996) define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”, enfatizando el papel del individuo, ya que son ellos los que se deben comunicar, ser motivados y toman decisiones. Por su parte Etzioni, con una definición contemporánea, nos explica que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas, se incluyen las corporaciones, ejercito, escuelas,

hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias.”

Scout, Richard(1996), habla de la importancia de las organizaciones y explica que se encuentran en todas las civilizaciones antiguas y en las sociedades modernas, desde las escuelas, iglesias, hospitales prisiones, bancos, etc. El estudio de la organización es a la vez una especialidad en el campo de la disciplina de la sociología y reconoce cada vez más el enfoque de la investigación multidisciplinaria.

Para Montaña(2004) la organización puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. Es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y status.

La teoría de la organización está conformada por movimientos que en ocasiones se contradicen entre sí, pero que también se complementan; su desarrollo se da entonces a través de rupturas como de continuidades. (Ibarra y Montaña,1986).

## **La metáfora en la organización.**

Un apoyo muy valioso para el estudio de las organizaciones lo representa la metáfora, mediante la cual busca explicar la teoría y la práctica en la organización, percibiéndolas de diferente manera.

Morgan(1998) estudia las metáforas a través de las cuales se puede explicar la organización: como una máquina, como organismos, como cerebros, como culturas, como sistemas políticos, como cárceles psíquicas, como cambio y transformación, como instrumentos de dominación y como un método de pensamiento.

Establece que se habla de las organizaciones como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

Habla también de las organizaciones como organismos que existen en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. Considera también a las organizaciones como sistemas abiertos que necesitan gestionar, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno.

El autor analiza a las organizaciones desde una visión ecológica trayendo al centro del análisis organizacional la teoría de la evolución de Darwin, en el sentido de que las organizaciones como los organismos en la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios

para sustentar su existencia; en ese esfuerzo mantienen una competición con otras organizaciones, y como generalmente los recursos son escasos solo el más hábil sobrevive.

Montaño(1995) afirma que el estudio de las metáforas se ha incorporado recientemente dentro de los estudios de la organización más como una herramienta metodológica que como un reconocimiento del fenómeno social que representan.

Algunos autores consideran que el principal tema de cambio que en estos tiempos presentan las organizaciones se encuentra contenido en la propuesta de homogeneización llamado *isoformismo*, mediante el cual las organizaciones tratan de imitar procesos o sistemas de organizaciones exitosas en un determinado campo.

### **La Cultura en la organización.**

En el ámbito de los Estudios Organizacionales, la Cultura es un elemento que juega un papel fundamental debido a que sus múltiples elementos de una u otra forma permean a las organizaciones en diferentes sentidos, dándole una razón de ser e identidad que le permiten desarrollarse en diferentes entornos. Es importante considerar los aportes teóricos de diferentes estudiosos en el ámbito de la cultura, porque permite entender todos aquellos rasgos que identifican a cada organización y sus componentes, el por qué las organizaciones se comportan de tal o cual manera en su entorno, por qué se mantienen – como es el caso de las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar – a pesar de la gran influencia del modernismo en el ámbito económico; el por qué mantienen las



formas de producción tradicional; entender también la influencia que la cultura ejerce en estas pequeñas organizaciones como un medio de subsistencia, entre otros.

Para Clifford Geertz(1995) la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida.

Villoro(1993), establece que una Cultura satisface necesidades, cumple deseos y permite realizar fines. Para llevar a cabo esta tarea tiene que cumplir una triple función: a) expresar modos de ver el mundo, emociones y deseos, b) dar sentido a actitudes y comportamientos, de tal manera que integra a los individuos en un todo colectivo, por último, c) permitir obtener los criterios adecuados para el logro de los fines y valores, es por esto que en alguna medida garantiza el éxito de las acciones que buscan realizarlos. Si una cultura cumple mejor que otra la triple función arriba expresada, entonces esa cultura será preferible a otra que no la cumple.

El antropólogo Malinowski(1977) define la cultura como un todo funcional que está al servicio de las necesidades humanas. La necesidad viene definida como el sistema de condiciones que se manifiestan en el organismo humano, en el marco cultural y en la relación de ambos con el ambiente físico, y que es suficiente y necesario para la supervivencia del grupo y del organismo. Cada necesidad se satisface con un tipo determinado de respuesta cultural. Dado que las

necesidades son universales, también lo son las respuestas culturales que se dan para satisfacerlas, por más que aparentemente difieran entre sí.

### **El simbolismo en las organizaciones.**

Cuando se aborda el aspecto simbólico es penetrar al mundo de la experiencia de la realidad en la vida cotidiana, donde pueden conjugarse de manera natural y espontánea la filosofía, la religión, la ciencia y el arte, pues el individuo vive día a día en un mundo de símbolos, en el trabajo, en su quehacer cotidiano, en la familia, en la diversión.

Para Geertz(1995) la interpretación de la cultura está íntimamente relacionada con el estudio de lo simbólico. Los símbolos constituyen una compleja red de significados, donde aquellos que comparten el contenido simbólico pueden entenderlos y actuar en función de ellos, por lo que para el etnógrafo es importante entender este sistema de significados si quiere ir más allá de la descripción cultural. El autor propone un concepto de cultura semiótico, creyendo como Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, por lo que el análisis de la misma debe ser una ciencia interpretativa en busca de significaciones, tratando de lograr la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie.

Geertz establece también que la cultura es pública en tanto que el contenido simbólico es público, y hace referencia a un grupo humano que comparte significados; la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta o procesos sociales; la cultura está situada en el entendimiento y en el corazón de los hombres.

También dentro del ámbito simbólico, Geertz(1995) comenta que en la **religión** como elemento cultural, los símbolos sagrados tienen la función de sintetizar el comportamiento y las costumbres de un pueblo, el tono, carácter y calidad de su vida, su estilo moral y estético y su visión de lo cósmico. Define a la religión como *un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único.*

## **La identidad en las organizaciones.**

La propuesta teórica de esta investigación en relación a la identidad, tiene como objetivo entender cómo se entrelazan la cultura, la producción, el conocimiento y la familia, que le dan una identidad propia que caracteriza a las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar en su entorno.

La "identidad" se forma por procesos sociales. Una vez se cristaliza, es mantenida, modificada o aún reformada por las relaciones, sociales. Berger y Luckman(2003).

Establecen los autores que cada identidad, ya sea individual o colectiva, étnica, nacional, laboral o religiosa, es un tipo distinto a otras identidades posibles, que se explica dentro del marco de referencia de las adscripciones sociales surgidas en la interacción y no fuera de ella.

Para Bayardo Rubens(2004), las identidades son construcciones simbólicas que involucran representaciones y clasificaciones referidas a las relaciones sociales y las prácticas, donde se juega la pertenencia y la posición relativa de personas y de grupos en su mundo.

## **La familia en la organización.**

La familia para efectos del estudio juega un papel fundamental en el sentido de que es por ella y alrededor de ella que gira el quehacer de la organización.

Para Bordieu(1997), la familia no es solo una palabra sino una consigna, una categoría, principio colectivo de la realidad colectiva que sirve de modelo a todos los cuerpos sociales. La familia, de acuerdo con este autor tiene varios componentes etnometodológicos: a) se concibe como una realidad trascendente a

sus miembros; b) existe como un universo social separado, comprometido con la perpetuación de las fronteras y orientado hacia la idealización de lo anterior como sagrado; c) es también un lugar estable, unidad permanente; d) es el lugar de la confianza o para hablar con Aristóteles de la *philia*, palabra que se suele traducir por amistad. La familia extensa es sumamente común en las pequeñas organizaciones artesanales de Chiapa de Corzo y es en ésta donde cada miembro desarrolla su sentido de individualidad, de identidad y de comprensión del exterior. La santidad de la madre, el respeto por el padre, la deferencia por los mayores, la estructura patriarcal incluyendo el machismo; todas estas características conforman una estructura familiar compleja que influye de manera importante sobre sus miembros.

Para Parson(1978) la familia conyugal, compuesta por padres e hijos, tiene una importancia fundamental en todos los sistemas de parentesco. En el lenguaje cotidiano, es significativo que solo contemos con las palabras “familia”, que se refiere generalmente a la unidad conyugal, y “parientes”, que se refiere no a una unidad solitaria sino a todos los individuos que reúnen las condiciones del parentesco. Decimos que nuestro sistema es conyugal porque se compone exclusivamente de familias conyugales relacionadas entre sí.

Para Merton(1978) la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones. Pero hasta hace poco no hemos comprendido que la familia transmite, en general, la porción de la cultura accesible al estrato y al grupo social en que los padres se encuentran; constituye,

por consiguiente, un mecanismo para disciplinar al niño en función de los objetivos culturales y de las costumbres características del grupo.

Para Chayanov(1985) la familia campesina es aquella integrada por la pareja matrimonial que vive junto con sus descendientes y con los representantes ancianos de la generación mayor.

### **La producción en la Organización.**

Cuando se trata de la producción, en todo lo que va de su existencia el hombre ha mantenido una lucha permanente por obtener los satisfactores que le permitan subsistir, y la ha realizado en forma colectiva, jamás en forma individual, pues es gregario por naturaleza, lo que lo hace un ser social, por lo que la producción se tiene que abordar desde diferentes paradigmas. Es abordada desde todas las corrientes, con el objeto de proporcionar una explicación sobre su evolución, la razón de ser, pues en el quehacer del individuo se da la producción como un proceso de subsistencia, de comercialización o de realización.

Braverman(1984) considera que el trabajo como acción a propósito guiada por la inteligencia es el producto especial de la humanidad. Al actuar sobre el mundo externo y cambiarlo, el hombre cambia al mismo tiempo su propia naturaleza, escribió Marx. El trabajo humano, sea directamente ejercido o acumulado en productos tales como herramientas, maquinaria o animales domesticados, representa el único recurso de la humanidad frente a la naturaleza. En esta forma, para los humanos en sociedad, la fuerza de trabajo es una categoría especial, separada e inintercambiable con ninguna otra, simplemente porque es humana.

De la Garza y Carrillo(1997) citan a Walras en el sentido de que la producción no es simplemente la creación de riqueza en general, sino en particular cuando hay libre concurrencia, es la combinación de servicios (trabajo y capital, principalmente), para dar productos que proporcionan la máxima satisfacción.

Kosík(1967) establece que la economía no es sólo producción de bienes materiales, sino también la totalidad del proceso de producción y reproducción del hombre como ser humano-social, y al mismo tiempo, producción de las relaciones sociales en el seno de las cuales se realiza esta producción.

### **El conocimiento en la organización.**

En la concepción del ser humano como único e irreplicable, y como civilización humana, no es posible concebir a la sociedad sin la creación, transmisión y uso del conocimiento, mismas que han evolucionado al través del tiempo, como consecuencia de la evolución de la sociedad.

Berger y Luckmann(2003) establecen que la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce. Bastará con definir la realidad como una cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia volición (no podemos hacerlos desaparecer) y definir el “conocimiento” como la certidumbre de que los fenómenos son reales y de que poseen características específicas.

Para Schutz(1995) el hombre se encuentra desde el comienzo en ambientes ya “delineados” para él por otros, es decir, “premarcados”, “preindicados”, “presignificados” y hasta “presimbolizados”. Así, su situación biográfica en la vida cotidiana es siempre una situación histórica, porque está constituida por los

procesos socioculturales que condujeron a la actual configuración de su ambiente. Por consiguiente, solo una fracción pequeña del acervo de conocimiento a mano del hombre se origina en su propia experiencia individual. La mayor parte de su conocimiento deriva de la sociedad, le ha sido transmitido por sus padres y maestros como su herencia social. Todo este conocimiento es presupuesto sin discusión por el respectivo grupo social y es, por ende, un conocimiento socialmente aprobado.

Von Krogh, Ichijo y Nonaka(2000) consideran que el conocimiento es en sí mismo mutable y puede adoptar muchos rostros en una organización. El conocimiento es una certeza justificada. Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; estas observaciones dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual peculiares. Cuando alguien crea conocimiento da sentido a una nueva situación con las certezas justificadas que ha adoptado firmemente. Con esta definición, el conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto o universal. La creación de conocimiento, dicen los autores, no es simplemente una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no puede menospreciarse ni reproducirse con facilidad.

Para estos autores el conocimiento es tanto explícito como tácito; el explícito, son aquellos conocimientos que son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes; el tácito, se asocia con los sentidos, las habilidades motrices, la percepción individual, experiencias físicas, reglas prácticas generales y la intuición. Aunque la idea del conocimiento tácito es



intuitivamente lógica para la mayoría de las personas, también a muchos suele dificultárseles entenderlo en el nivel práctico. La creación del conocimiento es un proceso tanto social como individual. La compartición de conocimiento tácito exige a los individuos compartir sus certezas personales sobre una situación con los demás miembros del equipo.

### **Las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar.**

En este trabajo de investigación se acuña el concepto de “pequeña organización artesanal de tipo familiar”, para indicar aquella organización en la que converge la familia nuclear para la subsistencia de la misma, a través de la actividad artesanal, mismas que podían ser similares a aquellas referidas por Alexander Chayanov como “unidades económicas campesinas”, como “empresas familiares”, “unidades domésticas” o las llamadas microempresas. .

Se les llama de esa manera para identificarlas de las demás, en donde se pueden distinguir los siguientes rasgos: a) La integra la propia familia (no existen empleados); b) no se pagan sueldos (por lo que no están afiliados a ninguna institución de salud ni de prestaciones sociales); c) el taller se encuentra como anexo de la vivienda; d) en la vivienda se venden sus obras, y en muy pocos casos cuentan con un local; e) la mayoría de las obras se elaboran en base a pedidos.

Althusser y Ethienne(1977) definen el oficio artesanal como la unidad entre la fuerza de trabajo y el medio de trabajo: por un lado el medio de trabajo (la herramienta) debe estar adaptada al organismo humano; por el otro, una herramienta deja de ser un instrumento técnico en manos de quien no la sabe

utilizar. Su uso efectivo exige del obrero un conjunto de cualidades físicas e intelectuales, una suma de hábitos culturales (el conocimiento empírico de los materiales, destrezas que pueden ir hasta el secreto del oficio). Por ello es que el oficio está ligado indisolublemente al aprendizaje. Una técnica antes de la revolución industrial, es el conjunto indisoluble de un medio de trabajo, o de una herramienta y de un obrero, formado en su utilización por aprendizaje y hábito. La técnica es esencialmente individual, incluso si la organización del trabajo es colectiva.

Saldaña(2004) establece que en el proceso de creación-artística se juega entre sublimación-idealización, entre lo individual y lo social, entre lo íntimo y lo público, entre lo subjetivo y lo objetivo, constituyendo una dimensión que no es ni interna ni externa al mismo, sino una tercera dimensión que es subjetividad objetivada, mundo de objetos teñidos de sentido y de pasión, el espacio- tiempo cotidiano fracturado y proyectado como espacio-tiempo potencial, como juego, como realidad imaginaria.

Según Marta Turok(1996), el artesano busca producir más o ganar más para obtener mayores ingresos y mejorar su economía familiar. Para ello introduce cambios en las materias primas, en el diseño, en la forma y en el uso original de las artesanías; lejos de desaparecer la actividad artesanal, ésta se adapta a las condiciones que le impone el mercado actual y a las necesidades que el artesano tiene y que pretende satisfacer con la comercialización de sus productos. En este sentido, las artesanías son producidas, en su mayoría, para la satisfacción de los gustos de un público anónimo que tiene interés en guardar un recuerdo de cosas

típicas o curiosas. La producción artesanal tiene continuidad y experimenta cambios y adecuaciones de acuerdo con la sociedad que la produce.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACION.**

### **Metodología.**

La investigación que se realiza se aborda desde el Paradigma Constructivista y Subjetivo, en el que se concibe a la sociedad como una construcción compleja y cambiante, en la que coexisten los diversos actores con su entorno, interrelacionándose con fenómenos sociales, políticos y económicos, y que es planteado por Bordieu y Zemelman. Para Bordieu (1978) la tarea de construir el objeto de investigación no debe ser de objetos preconstruidos, hechos sociales ya delimitados o ya estudiados y calificados por la Sociología. Propone que se deben tratar con problemas de la realidad social. Zemelman(1992) considera que el conocimiento social tiene que reconocer forzosamente dos pilares: el eje de los sujetos sociales y el del campo de la realidad en el que se pueden desplazar sus capacidades de acción. Es pertinente considerar que los diseños cualitativos no son sencillos de desarrollar pues se tiene que ser muy cuidadoso en la recolección, en el análisis y la interpretación de los datos, por lo que se tiene que realizar una adecuada preparación. En el estudio juega un papel importante el concepto de “totalidad”, que según Zemelman(1987) permite ir mas allá de la mera superficie de la realidad, trascendiendo a las meras apariencias, enfocarse mejor en las interconexiones y leyes internas del problema de investigación.

El tipo de investigación que comprende el estudio es de tipo explicativa, donde según Hernández Sampieri (2010) se abordan temas nuevos o poco estudiados,

en el sentido de que los actores (que son los escultores de la madera) desconocen otras formas de producción y solo se concretan a un método de producción tradicional, que es propiamente parte de su cultura pues se ha heredado de generación en generación.

La investigación social busca producir conocimiento que permita actuar e incidir en fenómenos concretos, así como implicaciones y determinaciones de acuerdo al sentido que se les pretende conferir, pero al mismo tiempo se busca describir partiendo de la realidad el papel que desempeñan la cultura, la producción, la identidad, el conocimiento y la familia, en la producción artesanal de las pequeñas organizaciones de tipo familiar, que existen en Chiapa de Corzo, Chiapas; que le dan una identidad propia y que le permiten mantenerse hasta nuestros días, conservando su producción tradicional, que le dan una importancia en lo económico, social y cultural.

La estrategia metodológica es cualitativa, dada la complejidad y multidimensionalidad de la naturaleza del problema, la cual, para fines de la investigación, se organiza en las cinco dimensiones mencionadas, en donde se incluye lo simbólico.

### **Planteamiento del Problema.**

Desde la perspectiva del concepto de “totalidad” de Zemelman, es muy importante analizar y describir el quehacer de la producción artesanal de las pequeñas organizaciones de tipo familiar, que le dan una identidad propia, a partir de la realidad, que les permiten articular las dimensiones de cultura, producción,

conocimiento y familia, dándole una significación específica en su entorno a partir del simbolismo.

Los Estudios Organizacionales facilitan el estudio de éstas, permitiendo que sean analizadas y entendidas como organizaciones familiares, a partir de su realidad social y desde la perspectiva de la totalidad.

El problema no se reduce al estudio de cómo se han conservado y se han mantenido tradiciones supuestamente inalteradas, sino que se trata de preguntarnos cómo estas dimensiones se están transformando, cómo dichas organizaciones interactúan con las fuerzas de la modernidad, a qué problemas se enfrentan y qué rasgos le dan una identidad propia.

### **Instrumentos de investigación.**

En la investigación se obtuvo la información en base a los instrumentos cualitativos de Entrevista a Profundidad, Observación Participante e Historias de vida, sin que deje de ser importante la investigación bibliográfica, cuidando lo más posible la forma de abordarlos, y obtener una información apegada a la realidad del objeto de estudio.

Base fundamental lo representó, y que fue de gran apoyo, la disposición, buena fe, entusiasmo y alegría de los escultores de madera de Chiapa de Corzo, que en todo momento estuvieron dispuestos y abiertos a proporcionar la información requerida del trabajo de investigación.

Las entrevistas, aunque se realizaron en base a una guía, no fue limitativa, con lo cual la guía y los mismos resultados se enriquecieron, obteniéndose mayor riqueza en la investigación. Las personas entrevistadas mostraron verdadero

interés por el trabajo que se realiza, teniendo la esperanza que algo bueno les traerá.

### **Resultados de la investigación.**

#### **La pequeña organización artesanal de escultura en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas.**

##### **De la Cultura Organizacional.**

De acuerdo con lo expresado por los artesanos, en estas pequeñas organizaciones no existe una autoridad formal, ya que según ellos la autoridad la da el conocimiento y la experiencia.

La comunicación es informal y directa, lo que permite que se genere un ambiente de confianza y espontaneidad amena, donde se comparten no solo cuestiones que tengan que ver con su quehacer artesanal sino también con cosas triviales. La comunicación es fluida, por lo que las decisiones se toman de acuerdo al trabajo que se realiza. El responsable de la organización, presidente o maestro artesano es quien toma en cuenta la opinión de los demás y toma la mejor decisión. Casi no existen conflictos porque existe una buena comunicación y se respeta la diferencia de criterios. Existe mucha libertad de acción.

Aunque están constituidos como grupos, no están registrados en dependencias oficiales. Se organizan para operar con orden. Cuando un cliente requiere de factura, acuden con algún amigo con negocio registrado para que les apoye con la factura y solo le liquidan el impuesto al valor agregado (IVA) que les corresponde. El único capital con que cuentan es su fuerza de trabajo, sus conocimientos y la

humilde herramienta de trabajo con que cuentan. No tienen gran inversión en la organización, porque hasta la madera les es regalada y pocas veces es comprada.

### **De los valores en la pequeña organización artesanal.**

Los valores que se resaltan en estas organizaciones y que son parte fundamental de su cultura organizacional son: consideran el valor de la *calidad* como un modo de vida. El valor del *respeto* es muy importante en el trabajo artesanal, *respeto* hacia uno mismo, hacia los demás, a los compañeros de profesión, al mismo trabajo, a la naturaleza. El valor de la *responsabilidad* se refiere al sentido de cumplir con los compromisos de trabajo en tiempo y forma. El valor de la *honestidad* lo entienden en el sentido de cobrar lo justo, de acuerdo con la calidad del trabajo, con la madera adecuada, el no traicionar la confianza de la gente. El valor de la *humildad*, se refiere a la actitud ante el aprender, en el trato a los demás y el saber ganarse su confianza. El valor de *trabajar en equipo* es un valor fundamental, porque con este valor se puede decir que ellos consideran que cumplen con los objetivos y que se fortalece la pequeña organización artesanal.

### **El simbolismo en la producción artesanal.**

La producción artesanal puede considerarse como uno de los espacios en donde el simbolismo se desarrolla plenamente, el uso de la metáfora es constante. Por ejemplo, cuando el artesano dice que con el trabajo artesanal dan vida a la madera muerta, o que recrean el cosmos a través de sus obras, o cuando dicen que son el instrumento de Dios a través de sus dones para recrear en la madera su obra; asimismo los gestos y el lenguaje. El artesano hace del simbolismo su medio por excelencia de expresión. Todo esto se realiza en base a lo siguiente:

Es una metáfora excelente cuando se refiere al artesano como una máquina en el siguiente sentido:

*“podríamos decir que la máquina es el artesano, que piensa, articula, ve, que define los rasgos, el entorno de sus ojos, los gestos que quiere que tenga la figura humana”;*

o como cuando a sus hijos les comenta la siguiente metáfora, con el objeto de que colaboren con gusto en la pequeña organización familiar:

*“ yo soy como el timón de la carreta, el timón de la carreta necesita una madera fuerte, maciza, para que pueda aguantar la carga que le van a poner, pero si le ponemos una madera podrida, se quiebra y se acaba, entonces ese timón soy yo, si yo soy de madera podrida, me ponen carga, pues me quiebro y se acabó todo, se viene abajo todo, yo tengo que estar fuerte para que los pueda conducir a ustedes, estando bien yo forzosamente tienen que estar bien ustedes, porque están viendo que yo estoy luchando por ustedes”.*

De manera magistral en la creación de sus obras el artesano juega con la idea, tiene la idea en un principio pero desconoce el final. Observa un buen rato la madera, la pone de cabeza, le da vueltas, entonces nace una idea inicial, se buscan las relaciones, se representa una figura, la forma de la madera indica que por ejemplo puede ser un niño sin piernas, sin brazos; y como por arte de magia le sale la mano, luego el pie, de pronto le sale otra cosa, y así se va formando el ser humano, sin una idea preconcebida. Luego el entorno en que se encuentra, todo el proceso sexual hasta llegar al bebé totalmente formado. Esta obra se llamaría la



creación. De manera simbólica consideran que quien hizo esto representa a Dios aquí en la tierra, en su realidad, en este pequeño espacio de tierra en que le da forma a un pedazo de madera, representa al cosmos en la madera.

El trabajo artesanal es un encuentro entre la imagen y el artesano, es hacerse uno mismo con la madera. Otra representación es que está la madera, y el artesano entra a bailar con la madera, en el baile se le da vueltas y se sale, y la bailarina quedó de una determinada forma. El artesano piensa que en ese trozo de madera existe algo, que hay que encontrar y en esa búsqueda se encuentra con algo que no conocía, ¡oh sorpresa!, descubre lo desconocido. Todo es abstracto, simbólico. En la producción artesanal cabe todo. En el trabajo artesanal no se impone nada, es el artesano mismo. Puede ser tan libre, que la pieza lo guía para que la descubra. Es una comunión entre los dos: la madera y el artesano y al ser uno, se crea. Las obras de arte que realizan, se asemejan a la creación divina; nada es igual, nada se repite, son únicas.

### **Dimensión identidad.**

Desde la perspectiva de la totalidad, adoptada en este estudio, todas las dimensiones y conceptos que se abordan son importantes, y se interrelacionan de una u otra manera. Pero como parte central del estudio la *Identidad Artesanal* vista desde la producción tradicional, juega un papel fundamental en la vida de estas organizaciones. Es la identidad artesanal la que le da un sello único y un gran valor a la propia organización artesanal familiar. Es la identidad artesanal la que les ha permitido su permanencia como modo de vida de las familias que la integran, y como manifestación de la cultura local y nacional. La identidad artesanal de las pequeñas organizaciones de tipo familiar es la conjugación

integral de los rasgos culturales, de sus formas de producción, de la creación y transmisión del conocimiento, del quehacer familiar, que las hace diferentes a las demás. Lo que identifica su producción es la creación de las obras de los artesanos en su proceso de vivir, obras que encierran un gran simbolismo, de cómo se entiende y recrea el mundo.

El estudio refleja los siguientes rasgos que son parte de la identidad en su totalidad:

El trabajo artesanal es considerado como una herencia de las tradiciones de los antepasados. Los artesanos de la talla en madera en Chiapa de Corzo, son una de las mejores representaciones de las tradiciones culturales de la cultura chiapaneca. El trabajo de la talla en madera contribuye a darle una identidad a Chiapa de Corzo, la cual por lo regular tiende a ser considerada como tierra de artistas, tierra de artesanos. Su trabajo se distingue por su originalidad e innovación y por su gran calidad en el acabado.

El trabajo artesanal también trata sobre la raza Chiapaneca. El trabajo artesanal refleja la cultura y la forma de vivir del pueblo, sus sentimientos como Chiapanecos. El tallador en madera es un soñador, cuida extremadamente su prestigio ganado a pulso. El trabajo artesanal de la talla en madera es un trabajo humilde pero digno.

### **Dimensión familia.**

La familia, como cuestión cultural y como institución base de la sociedad, permea todo lo relacionado a la pequeña organización artesanal, pues participa en todas las dimensiones. Definitivamente juega un papel muy importante en la producción artesanal, y es esta institución la que le da su sustento de ser y mantenerse.

La familia es importante porque ahí es donde nace el taller y porque es la que mantiene la tradición artesanal. La familia tiene su fundamento en la producción artesanal de la talla en madera porque de y para ésta vive.

En las pequeñas organizaciones artesanales la familia en su totalidad juega un papel importante. En el aspecto económico todos ponen su granito de arena, los artesanos elaborando piezas, la esposa y los hijos pequeños lijando y dando acabado de las mismas, vendiendo o promoviendo las piezas, porque todos están conscientes que es para beneficio de la familia. El papel de la esposa es muy importante, porque además de la ayuda material que proporciona al esposo, es un factor de integración familiar, anima al esposo para que se supere en el trabajo, siendo comprensiva, realizando actividades diversas para apoyar la economía del hogar, vender los productos en otros municipios, pero sobre todo a mantener la paz en el hogar, para que todo marche bien y los artesanos sean más productivos.

Uno de los más importantes aportes de la familia es el impulso del arte, el mantenerlo vigente. La familia es el espacio donde se mantienen las tradiciones de la escultura en madera y serán los hijos quienes le den continuidad. La familia es importante porque se trabaja en equipo, todos se involucran porque saben que de eso se sostienen.

### **La producción y la creación artesanal.**

En el desarrollo de esta investigación el concepto producción se analiza desde dos perspectivas: la producción artesanal, que corresponde a la elaboración de piezas artesanales de la talla en madera en la cual no interesa la originalidad ni la calidad

de las piezas sino su comercialización; y en el caso de la creación artesanal, se producen piezas a las cuales les llaman esculturas, con el objeto de diferenciarlas de las piezas que son simple talla en madera; en este caso, las piezas son de calidad, originales y de mayor proporciones.

Por lo anterior, es importante distinguir lo siguiente: la escultura en madera se identifica por elaborar piezas únicas e irrepetibles, con acabado de gran calidad. Al artesano que las elabora se le llama escultor. Todo el trabajo se hace de manera manual. Por el contrario, la talla en madera consiste en la repetición de modelos y de piezas. Como por ejemplo: cabezas mayas, rey pakal, chamulitas y otros trabajos pequeños. En esta actividad se utiliza maquinaria para poder realizar mayores volúmenes de piezas. El tallador repite lo que el escultor crea.

Cuando se habla de creación artesanal, el artesano no está pensando en un mercado común en donde de manera tradicional opera la oferta y la demanda; el escultor ni siquiera está pensando en el precio de su obra; entra en crisis cuando a la hora de que su producto es demandado, el proceso de oferta y demanda cambia; el cliente propone un precio por la obra, el artesano dice cuánto vale; el demandante sigue regateando, y se da el caso que el artesano, por diferentes razones, pero la principal es que por necesidad tenga que venderla a un precio mucho menor de lo que vale.

En la creación lo que más trabaja es la imaginación del artesano, el imaginario diría Alejandro Saldaña(2004), cuando dice: “el imaginario en tanto motor interpela al individuo en su autonomía, esto es, en su inagotable capacidad creadora. Esta

capacidad es la que le permite cambiar su ruta, modificar su sino, transformar el mundo”.

El artesano puede expresar lo que quiera, sus obras reflejan habilidad, calidad y creatividad, traducidas en trabajos únicos.

Los temas que se abordan en la producción artesanal son: la cultura maya, tzotzil, cosmovisión, la maternidad, la naturaleza, la cultura local, las costumbres, las leyendas, las tradiciones, los acontecimientos de la vida, el ser humano, los animales, entre otros.

Para el artesano lo económico no es lo más importante, lo más importante es trascender y hacer las obras con gran calidad.

### **Materias primas, herramientas y materiales.**

Las materias primas utilizadas por los artesanos son maderas muertas obtenidas de diferentes maneras: recopilándolas de la orilla del río Grijalva, sobre todo después de las crecientes durante las lluvias. Esta práctica ya cada vez tiene menos frutos, pues por la devastación forestal el río acarrea menos maderas. La obtienen también de aquellas que le son donadas por familiares o personas altruistas del municipio de Chiapa de Corzo, que cuando en sus potreros algún árbol de los que los artesanos utilizan se seca, les piden a los artesanos que vean la forma de poderlos cortar y llevarlos a sus domicilios. La tercera forma de obtenerlas es comprándolas directamente en las madererías, cosa que para ellos es difícil por los escasos recursos económicos con que cuentan.

En el trabajo artesanal las herramientas y materiales usados por los artesanos son: machete, serrucho, metro, esmeril, compás, limas, gubias, formón, piedras de afilar, lijas de 80, 100, 120, 220 y 360, mismas que son usadas en diferentes

momentos del acabado de la obra, en cuanto el número de la lijas es mayor, más fino es el pulido; prensas, taladro, sellador y cera.

### **Precios.**

Para Ramírez Faúndez(2005), en la medida que los bienes son intercambiados entre sujetos racionales, informados, sin ninguna coacción que influya en la interacción, este intercambio siempre será entre equivalentes; es decir, solo podrá efectuarse sobre la base de una cualidad común que éstos bienes posean y susceptible de ser advertida por los participantes del intercambio.

Por lo anterior, en la producción artesanal existe muy poca apreciación y equidad en el intercambio, en el sentido de que no se aprecian las cualidades del bien que se adquiere, solo se aprecia lo superficial. Se pierde la equidad cuando se ofrece un precio que en nada se equipara a la calidad del producto, y por necesidad el artesano está intercambiando su fuerza de trabajo y la calidad de su obra, por un precio que en nada corresponde a lo que vale.

Los precios de las obras creadas en las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar, no se comparan a la forma en que se determinan en la empresa industrial capitalista, en donde con precisión se determinan los costos unitarios de los productos de la siguiente manera: al importe total de la materia prima, se le suma el importe de la mano de obra (sueldos y salarios pagados) y de los gastos indirectos (renta, luz, agua, papelería, depreciaciones, etc.); este total se divide entre el número de unidades producidas. A este precio se le aumenta el margen de utilidad que se pretende obtener, determinando de esta manera el precio de venta del producto.

En la producción artesanal no es posible determinar los precios de las obras de esa manera por varios factores: no existen procesos definidos de producción, son continuos. Al mismo tiempo se pueden estar elaborando diferentes piezas, mismas que no se puede precisar cuándo se terminarán. No se pagan sueldos y salarios porque es la familia la que trabaja en la producción. En la materia prima en pocas ocasiones se le invierte, la mayoría es donada. Los pocos gastos que se realizan son la renta, luz y materiales para los acabados. Con base en lo anterior, no existen bases para poder determinar los precios en que se venderán las obras creadas. Nuevamente interviene el aspecto simbólico. Por tal motivo, se insiste que tanto lo simbólico como la familia, permean la vida de estas organizaciones, por lo que es tan compleja su comprensión. El artesano, al no tener bases de cómo determinar sus costos y saber en cuánto puede vender sus obras, opta por asignarles un precio simbólico y en base a los factores, que según él, le sirven de base.

### **La comercialización artesanal.**

Los artesanos venden sus obras principalmente en sus hogares, ya sea de manera directa o por encargos. Hace tiempo vendían en cantidades considerables a la Casa de las Artesanías de Chiapas, Instituto de las Artesanías en la actualidad, pero dejaron de hacerlo por motivos de que a ellos les compraban barato y lo vendían al triple de su valor; era un fin netamente comercial, además de que les pagaban sus obras con mucho retraso.

Como estrategia de venta consideran que al cliente hay que motivarlo para que observe primero las piezas, para que se enamore de ellas, jamás hay que obligarlo o presionarlo, es como el amor, llega por la vista.

Se venden también en las exposiciones a las que los invitan, ya sea de manera local o en otras entidades, pero asistiendo con sus propios recursos, no cuentan con el apoyo de alguna autoridad.

### **Realización humana.**

La mayoría de los escultores en madera se consideran personas realizadas; porque de este trabajo han tenido grandes satisfacciones como: el sentirse orgullosos de ser hijos de artesanos, el placer y gusto por su trabajo, el considerar como la mejor herencia que sus padres les hayan dejado, el aspirar a que sus trabajos se conozcan en la república y el mundo, el afirmar que no cambiarían por nada del mundo esta actividad. Todo esto refleja que esta actividad les permite no solo vivir de una manera digna, sino trascender como personas en la vida.

### **Dimensión Conocimiento.**

Cuando el artesano de la talla en madera dice “todo yo soy conocimiento: mi cuerpo, mi alma y mi espíritu”, tratan de dar a entender un concepto que va más allá de la sola presencia física; lo consideran como algo que trasciende a la materia, a su propia razón, lo recrean en lo simbólico –nuevamente lo simbólico- ; lo consideran el regalo de Dios para ellos, por lo que sienten afortunados y especiales. El que ellos lo conciben de esta manera no tenemos más que aceptarlo porque cada quien es dueño de su verdad, y como dueños de esa verdad la defienden como un derecho, es su patrimonio único, su fuente de subsistencia; y llevándolo a un ámbito de actualidad como dijera don Benito Juárez García “el respeto al derecho ajeno es la paz”; o como dijera Nietzsche “puesto que nuestro intelecto es la consecuencia de nuestras condiciones de existencia, no lo tendríamos si no fuera necesario tenerlo, y no lo tendríamos de la



forma que lo tenemos si no tuviéramos necesidad de esta forma, y si nos fuera posible vivir de otra manera”. Para el artesano es la única manera que ha logrado al través del tiempo para subsistir. Vivir del conocimiento que posee y plasma en la madera, es lo que le ha dado de comer, de poder educar a su familia; pero no solo ha sido base del sostén de muchas familias, sino ha trascendido, sobre todo en el ámbito cultural, al grado de ser lo que identifica a un pueblo, a un estado, a una nación; esto le da una identidad que defienden como si fuera su propia vida.

Para ellos el conocimiento es lo más valioso que poseen, y al igual que con los precios de sus obras, que no tienen bases para fijarlos, no pueden objetivar la forma de cómo crean el conocimiento y mucho menos cómo lo transmiten; y es muy natural porque cómo describir lo subjetivo, lo simbólico; a lo más que pueden llegar es a la descripción de la técnica y de los objetos materiales.

La relación entre un maestro y su discípulo, le enseñará como usar una herramienta y como darle mantenimiento; no solo le enseñará con el ejemplo como ser un buen artesano sino también le tenderá una mano amiga; para ayudar a alguien a crecer es preciso permitirle experimentar, permitirles cometer errores, experimentar un nuevo diseño; porque a ojos del experto el principiante siempre parecerá torpe y el experto podría verse tentado a intervenir y hacerse cargo del asunto.

El conocimiento tácito se comparte a través de la profunda socialización de un equipo de trabajo, a eso le llaman los autores microcomunidad de conocimiento, que es el que existe en la pequeña organización artesanal de tipo familiar. Como este conocimiento está ligado a los sentimientos y experiencias personales no es

fácil transmitirlo a los demás, por lo que requiere una estrecha proximidad física durante la realización del trabajo. El conocimiento tácito está inserto en las personas o es propiedad de ellas, no se le puede separar de los individuos, en consecuencia, el aprendiz adquiere conocimiento tácito a través de interacciones comprometidas con sus maestros.

En el taller se da tanto el conocimiento tácito como el explícito, el tácito a través de la observación y el explícito en las diferentes intervenciones que a través del lenguaje verbal el maestro transmite al aprendiz, como son encausar los trabajos que están realizando, aclarando las dudas y en el manejo de las herramientas.

### **Problemática y Preocupaciones.**

1.- Los artesanos de la talla en madera consideran que no están unidos como un grupo compacto sino como grupos familiares aislados debido a varios motivos:

a).- cada quien tiene su manera de pensar y concebir las cosas.

b).- no saben trabajar en equipo, como familia si pero como grupo extendido no porque son personas con intereses diferentes a los de su grupo, o sea que cada uno jala por su lado, no se organizan para tener otro tipo de beneficios.

c).- consideran que son individualistas porque el trabajo artesanal de la talla en madera es de esa naturaleza.

d).- un motivo de desunión, el cual consideran el principal, es que existe un gran burocratismo de las autoridades, porque se pierde mucho tiempo en andar realizando trámites, y para ellos el tiempo es oro, pues tienen que aprovecharlo al máximo en su trabajo artesanal, por lo que trabajan como pueden para subsistir y no pierden el tiempo en andar mendigando para que les atiendan las autoridades.

2.- El problema de la madera se ha agudizado porque cada vez es más difícil adquirirla. Por la gran deforestación de los últimos años, el río Grijalva, que era su principal abastecedor de maderas muertas, aunque hayan muchas crecientes en época de lluvias ya no las traen porque ya no hay. Pero lo principal es que las autoridades que tienen que ver con la madera no les permiten transportarla, no les otorgan permisos, y si por casualidad les encuentran con algún trozo de madera, principalmente si es de cedro, los detienen, por lo que tienen que recurrir al pirataje.

3.- Respecto a la comercialización de sus obras ninguna de las dependencias que tienen que ver con el arte, como son Conaculta, Coneculta, Conaes, Conart, hacen nada por promoverlos y adquirir sus obras, dejándolos a su suerte. Del Instituto de las Artesanías ya no tienen apoyo porque se ha convertido en una empresa que solo busca obtener utilidades, comprándoles barato para venderlo muy caro. En los últimos diez años les han dado muy poco apoyo, solo han mantenido el concurso anual de artesanías por parte de Coneculta que se realiza en enero en Chiapa de Corzo. Coneculta desarrolla un programa de desarrollo cultural municipal, que cuenta con recursos, donde participan la Federación, el Estado y los Municipios. Es administrado por los Consejos Ciudadanos de Cultura de los municipios, pero en Chiapa de Corzo no se ha implementado porque no hay coordinación entre el Ayuntamiento y los grupos de artesanos, ya que existe un divorcio entre autoridades y artesanos. También por razones que se desconocen el Municipio no tiene relación alguna con estas dependencias.

4.- Son pocas las temporadas en que los artesanos pueden vender sus productos de manera importante, son los meses de vacaciones julio, agosto, diciembre y enero, cuando hay una mayor afluencia de turistas; los demás meses son tiempos muertos y de muy pocas ventas.

5.- Consideran también que sus obras no son accesibles a mucha gente porque se considera un artículo de lujo, además que se requiere conocer o ser sensible al arte.

6.- Tienen un gran desencanto por las autoridades pues solo cuando se trata de quedar bien los toman en cuenta para pararse el cuello y resaltan el valor cultural que tienen, pero solo queda en eso, a ellos en nada les beneficia, sobre todo con la autoridad municipal a la cual han recurrido en múltiples ocasiones y les han ofrecido poner un tianguis en el parque central, les han dicho que si pero no les han dicho cuando, entonces solo queda en puras promesas.

7.- Cumpliéndose aquel adagio que dice “no hay profetas en su tierra”, los artesanos de la talla en madera se consideran incomprendidos, no valorados y no apoyados por su propia gente, que no cree que ellos realicen sus obras, no les compran y son los más duros críticos cuando son homenajeados o reconocidos con premios a nivel local, regional o nacional; pero la mayor preocupación que les ocasiona es que sean vistos como taladores de árboles, cuando es sabido que solo trabajan madera muerta.

## **CONCLUSIONES.**

El propósito fundamental de la presente investigación es el de analizar los elementos suficientes que conforman la identidad artesanal de las pequeñas

organizaciones de tipo familiar, desde la perspectiva de la producción tradicional, realizando un profundo análisis de las dimensiones de *cultura*, *producción*, *identidad*, *conocimiento* y como dimensión y eje de análisis la razón de estas organizaciones que es la *familia*.

La riqueza del estudio realizado estriba en que la realidad superó en mucho a los soportes teóricos, misma que fue apreciada en los estudios exploratorios, la observación participante, las propias entrevistas y los relatos de vida, así como que los resultados fueron más allá de los alcances considerados en las proposiciones, logrando resultados positivos en todos los órdenes, y considerando perspectivas de continuidad de investigaciones relacionadas con las pequeñas organizaciones artesanales de tipo familiar.

Cuando se afirma que la *cultura*, se concibe como una matriz de símbolos y signos que permiten otorgar significados comunes a la acción de los miembros de una comunidad y que se expresa en costumbres, creencias y valores compartidos, éstos se concretan en la producción artesanal tradicional que le dan una identidad; al *simbolismo* lo ven como una compleja red de significados, que solo puede ser entendida por aquellos que comparten el contenido simbólico; *La producción* concebida como un modo de vida, da sentido al quehacer artesanal otorgándole una identidad propia, para producir productos que proporcionen satisfacción; *La identidad* entendida como construcción simbólica que involucra relaciones sociales y prácticas cotidianas permite la permanencia de las pequeñas organizaciones artesanales, se relaciona con los siguientes aportes teóricos: *identidad personal* que guía a las personas a través del mundo; *identidad social* involucra diversos

procesos como cognición y aprendizaje, que se da en la interacción social; *identidad de grupo* que es una identidad colectiva moderna; *identidad étnica* remite a contextos históricos y socialmente específicos; *identidad organizacional* construcción compleja, multifacético y transitoria; *El conocimiento* entendido como el conjunto de conceptos e ideas abstractas que el individuo crea y aprende para el mejor desempeño de sus actividades, es factor fundamental en los procesos de producción y *La familia* como base de la sociedad incide de manera directa en los procesos de producción artesanal que le dan una identidad propia, tiene sus fundamentos teóricos en: *roles* que son las actividades desempeñadas por cada miembro de la familia; *género* establece que entre sexos hay diferencias innatas que los hace ser diferentes; *familia nuclear* integrada por esposo, esposa e hijos; *familia extensa* integrada por padres, hijos, abuelos, tíos, sobrinos, primos; *familia tradicional* que se distingue porque en el mismo hogar está el trabajo, poca movilidad, alta fertilidad y mortalidad, dan mucha importancia al deber y la tradición, existe sumisión hacia la autoridad paterna; *familia campesina* en la que la pareja vive con los descendientes y ancianos.

## **BIBLIOGRAFIA.**

Althusser, Louis y Balibar, Ethienne (1977). Para leer el capital. 14ª. Edición. Siglo XXI. México.

Bayardo, Rubens (2004). Antropología, identidad y políticas culturales. Programa Antropología de la cultura. ICA, FFyL. Universidad de Buenos Aires.

Berger, Peter L. y Luckman, Thomas (2003). La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina

Bourdieu, Pierre (1997). *Capital, Cultura, Escuela y Espacio Social*. Siglo XXI, Editores. México.

Braverman, Harry (1984). Trabajo y capital monopolista. Edit. Nuestro tiempo. 7ª. Edición. México.

Chayanov, Alexander V. (1985). La organización de la unidad económica campesina. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

De la Garza Toledo, Enrique y Carrillo Vivero, Jorge (1997). Los fundamentos teóricos de la sociología del trabajo en México, en *Metamorfosis del trabajo*. Iztapalapa 42. UAM-I. México.

Geertz, Clifford (1995). La interpretación de las culturas. Edit. Gedisa. Barcelona, España.

Hall, Richard (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall. México.

Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1986). Teoría de la organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectiva, en Ibarra Colado E. y Luis Montaña H. (Comp.). Teoría de Organización: Fundamentos y Controversias. UAM-I. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) 2015). *Anuario Estadístico de Chiapas. México*.

Kosík, Karel (1967). Dialéctica de lo concreto. Editorial Grijalbo. México.

Malinowski, Bronislaw (1977). Crimen y costumbre de la sociedad salvaje. Magia, ciencia y religión. Una teoría científica de la cultura. Edit. Ariel. México.

- Montaño Hirose, Luis (2004). Los estudios organizacionales en México. Cambio, Poder, conocimiento e identidad. Comp. UAM-I. México.
- Montaño, Luis (1995). Methaphors and Organizacional Action: Posmodernity, Language and Self-regulations System. A Mexican Case Study. En The Global World or Management Theories.
- Morgan, Gareth (1998). Imágenes de la organización. 1ª. Edición. Edit. Alfaomega. México.
- Nanda Anshen, Ruth (1978). Comp. La familia. Erich Fromm, Max Horkheimer, Talcot Parson y otros. Ediciones Península. Barcelona, España.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka, Takeuchi (1999). La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Edit. Oxford University Press, México.
- Ramírez Faúndez, Jaime (2005). Tesis Doctoral: *Empresa valor-conocimiento*. UAM. México.
- Saldaña Rosas, Alejandro José (2004). Creación, gestión y movilización del imaginario: relatos de vida en una gran empresa del espectáculo. UAM. México.
- Schutz, Alfred (1995). El problema de la realidad social. 2ª. Edición. Amorrortu. Argentina.
- Turok, Marta (1996). Cómo acercarse a la artesanía. Conaculta. México.
- Villoro, Luis (1993). Aproximaciones a una ética de la Cultura, en L. Olivé, Comp. Etica y Diversidad cultural. Universidad Nacional Autónoma de México. Fondo de Cultura Económica. México.
- Von Krogh, Georg; Ichijo, Kazuo; Nonaka, Ikujiro (2000). Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. Oxford University Press. México.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# Mobbing y la perspectiva organizacional.

---

Lic. Thalia Ponce Dimas<sup>1</sup>

## Resumen

El *mobbing* es un concepto que Leymann implemento para definir la violencia en el trabajo, en los años 80. A partir de ese momento en adelante, el interés por este fenómeno se comenzó a ver reflejado en las múltiples investigaciones realizadas en principio en Europa, y en recientes fechas en América Latina y México desde distintas perspectivas como la psicológica, del derecho y administrativa. Pero, ¿Por qué deberíamos retomar este fenómeno desde la perspectiva organizacional? A través de este ensayo se pretende hacer un acercamiento del estudio del *mobbing* desde la perspectiva organizacional, justificando al *mobbing* como objeto de estudio delineando lo que esta perspectiva implica, definiendo sus paradigmas de estudio, y retomando dos de ellos: cultura organizacional y antropología de las organizaciones.

**Palabras clave:** *Mobbing*, Perspectiva Organizacional, Paradigmas.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. [thaldia16@gmail.com](mailto:thaldia16@gmail.com)

## Introducción

El *mobbing*, es un fenómeno que en los últimos años se ha venido escuchando en diversos espacios sociales en México, esta palabra se ha puesto de “moda” para definir el acoso en los lugares de trabajo, pero, no se trata de un concepto nuevo, ya que es Heinz Leyman en Suecia durante los años 80 quien inicia con la definición, investigación y divulgación del *mobbing* también llamado acoso laboral, como un fenómeno de pertinencia de estudio. A partir de esta fecha en adelante, podemos encontrar innumerables estudios en países como Suecia, Francia, España, Alemania, Noruega, Colombia, Brasil, Argentina por mencionar algunos.

Para el caso de América Latina y México nos encontramos que ha sido corto aún su periodo de estudio aproximadamente 15 años, a comparación de Europa, que inicio alrededor de los años 80, se trata de un corto periodo de estudio. En el caso específico de México, ¿Qué es lo que se ha hecho? Dentro del bagaje de información acerca de este tema, podemos encontrar múltiples fuentes tales como: artículos, estudios, reportajes; en revistas científicas y no científicas, televisión, radio e internet. Los cuales han impulsado el conocimiento, reconocimiento y comprensión del *mobbing*, desde los enfoques de múltiples disciplinas, como la psicología, el derecho, la antropología y la administración.

Las aportaciones a este estudio son variadas, pero tomando en cuenta que este fenómeno trata de un proceso social. ¿Debería ser estudiado desde la perspectiva organizacional? El principal objetivo de este ensayo es analizar la pertinencia que tiene el estudio del *mobbing*, desde la perspectiva organizacional.

Buscando responder la interrogante anteriormente planteada, en un primer apartado se definirá al *Mobbing* además de hacer una revisión bibliográfica de su estudio en Europa, América Latina y México, tomando en cuenta las principales aportaciones y perspectivas que se han desarrollado. En el siguiente apartado enmarcaremos que es lo que significa la perspectiva organizacional, para después analizar los objetos de estudio que se refieren a ella para relacionar al *mobbing* y la importancia de ser estudiado desde dicha perspectiva.

Para finalizar se justificara el estudio del *mobbing* desde la perspectiva organizacional, a partir de dos de sus paradigmas: la cultura organizacional y la antropología de las organizaciones.

### **¿Qué es el *Mobbing*?**

La palabra *mobbing* es usada por primera vez por Konrad Lorenz, un etologista, para describir el comportamiento de un grupo de animales, atacando a otro. (Leymann, 1996) Este mismo concepto fue tomado más tarde por Heinemann en 1972 para el tipo de comportamientos abusivos llevados a cabo dentro de las escuelas. Siguiendo esta línea Leymann comienza a utilizar este concepto, para definir los comportamientos agresivos dentro de los lugares de trabajo, dejando de lado la agresión física para dar paso a comportamientos agresivos mucho más sofisticados.

La definición que Leymann hace del *mobbing* o también llamado terror psicológico hace referencia a la interacción social de un individuo que es atacado por uno o

más individuos, diario y por periodo de algunos meses dejando a la persona indefensa y con un alto riesgo de expulsión. (Leymann, 1996). Otras definiciones manejadas por otros autores en años más recientes encontramos la de Hirigoyen (2005) quien define al *mobbing* como cualquier manifestación de una conducta abusiva, haciendo énfasis en los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo. (En Arcienaga, 2012).

Por su parte Piñuel (2002) lo define como el maltrato verbal que recibe un trabajador, independientemente que mantenga un buen desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo (incluido muy frecuentemente su propio jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente para deteriorar y limitar su capacidad laboral y de este modo lograr alejarlo del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.

Retomando las definiciones citadas, en este ensayo el autor define al *mobbing* como un proceso social en el que un individuo es agredido psicológica y profesionalmente, mediante conductas hostiles que atentan contra las dimensiones básicas del ser humano, por uno u otros quienes pueden ser sus compañeros o jefes, por largos periodos de tiempo, en búsqueda de que la víctima se aleje del espacio de trabajo.

Como parte de los inicios de este estudio Leymann definió las principales conductas que se observan en el *mobbing*, las cuales son: 1) Imposibilidad de que

la víctima se comunique adecuadamente, 2) Imposibilidad de mantener contacto, 3) imposibilidad de mantener su reputación personal, 4) Situación ocupacional (poner trabas en las tareas a realizar), 5)Efectos en la salud. (Leymann, 1996)

Las primeras conclusiones que obtiene Leymann de sus estudios es la relación que el *mobbing* tenía con otros padecimientos principalmente psicológicos, que es desde la perspectiva que se inicia el estudio del *mobbing*.

A partir de las primeras investigaciones elaboradas por Leymann, surgió el interés en este tema, principalmente en los países Europeos y en segunda instancia, en fechas recientes en Latinoamérica; que buscan aportar al conocimiento de este tema, abordando los significados, la definición de actividades que forman parte del *mobbing*, las principales consecuencias de este fenómeno, los estudios empíricos, la creación de parámetros en búsqueda de determinar su existencia en un espacio, así como los análisis de los perfiles de quienes ejercen o quienes son víctimas.

Para ejemplificar lo antes dicho, dividiremos las investigaciones encontradas en Europa y América Latina incluyendo a México. En un principio enlistaremos algunos de los autores en Europa que han abordado este tema, estudiando este fenómeno además de sus principales aportaciones.

Nombre del Autor	Nacionalidad	Objeto de estudio	Principal Perspectiva
Einarsen y Skogstad y Einarsen (2009)	Noruega	Enfocados a la difusión del problema y conceptualización del fenómeno. (Trujillo, 2007)	Psicológica
González de Rivera (2011)	España	Desarrolla un trabajo teórico y de campo; su obra, con fuerte influencia de Leymann, se centra en el maltrato psicológico en las instituciones (Trujillo, 2007)	Psicológica
Iñaki Piñuel (2007)	España	Crea el barómetro Cisneros, logra despertar una inquietud sobre el tema en España, a la vez que arrojaban un pequeño bote salvavidas a todas las víctimas que no veían la luz al final del túnel. López, Á., & Vázquez, P. (2007)	Psicológica
Marie France Hirigoyen (2001)	Francia	A partir de sus publicaciones empezó a difundirse el acoso psicológico a nivel general en su país. (Trujillo, 2007)	Psicológica
Barón Duque	España	Él explica que el <i>mobbing</i> se utiliza dentro de una organización como medio para adquirir poder. (Trujillo, 2007)	Psicológica
Knorz & Zapf (1996)	Alemania	Su principal aportación es al concepto del <i>mobbing</i>	Psicológica

Cuadro 1. Elaboración propia.

Cabe mencionar que el interés observado en las diferentes investigaciones por comprender el fenómeno, se ven reflejados en que precisamente son estos países donde se han desarrollado leyes en esta materia, de esta manera podemos encontrar que en Noruega y Francia se ha tipificado ya como un delito, en España se amparan con la declaración de derechos humanos y se han realizado reformas, así como en Alemania, Suiza, Bélgica, Italia y Polonia. (Oceguera, Aldrete & Ruiz, 2009)



En la revisión bibliográfica realizada sobre el *mobbing*, además de observar la importante diferencia de tiempo en que se inician los estudios entre el continente Europeo (80's) y América Latina (a partir del año 2000), se encontraron investigaciones de tipo comparativo sobre las condiciones laborales como la elaborada por David Gonzales y Sabino Delgado, publicado en 2011, donde a través del índice LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, creado para medir los índices de Terror Psicológico), mide las diferencias de condiciones laborales en España y países de América Latina.

Una de las principales conclusiones del estudio elaborado por González y Sabino es que los trabajadores latinoamericanos tiene mayores niveles de intimidación manifiesta, desprestigio laboral y desprestigio personal. La importancia del estudio propuesto radica en los alarmantes datos de tipo epidemiológico hallados hasta la fecha en cuanto al acoso laboral y en las considerables consecuencias que supone dicho fenómeno tanto a nivel organizacional como individual. (Gonzalez & Sabino, 2011)

Además de las investigaciones de tipo comparativas, se encontraron, investigaciones centradas en las particularidades de los países de América Latina, que nos ayudan a observar cómo va cobrando fuerza este tema. A continuación se ejemplificara el camino que han tomado estas investigaciones, acotando esta información a los países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Venezuela, por razones de espacio; pero que nos servirán para ejemplificar la dirección que tienen estas investigaciones, subrayando las temáticas, aportaciones, y perspectivas desde donde se estudia este fenómeno.

País	Autor (es)	Título del trabajo	Conclusiones	Perspectiva
Argentina	Mariana Rosa Beguy (2003)	<i>MOBBING</i> : el acoso psicológico en el trabajo	Se describen las características de personalidad de los acosadores y de sus víctimas, haciendo mención a los mecanismos defensivos utilizados por ambos. Se revisa información bibliográfica de los últimos diez años, proveniente de Europa, Estados Unidos y Argentina. (Beguy, 2003)	Psicológica
Brasil	Meiremar Cardoso Santos (2012)	Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o <i>mobbing</i> en personal de enfermería de Brasil y España	Elabora un estudio comparativo, donde se observa mayor percepción de hostigamiento en Brasil que en España, para la elaboración del estudio se practicaron encuestas utilizando variables del estudio: variables Sociodemográficas y Laborales; Hostigamiento Psicológico en el Trabajo (HPT-R). (Cardoso, 2012)	Psicológica

Cuadro 2. Elaboración propia

País	Autor (es)	Título del trabajo	Conclusiones	Perspectiva
Chile	Alonso Riquelme (2006)	<i>Mobbing</i> . Un tipo de violencia en el lugar de trabajo.	En Chile se ha estudiado poco el tema del <i>Mobbing</i> en términos de dimensionar sus alcances y costos no solo en lo económico sino en lo social. (Riquelme, 2006)	Psicológica
Colombia	Carvajal Orozco, José G.; Dávila Londoño, Carlos A. (2013)	<i>Mobbing</i> o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia	El acoso laboral apenas comienza a tener espacio entre los investigadores. Entre los años 2004 y 2012 se identifica un ligero y lento avance en los estudios. (Carvajal Orozco & Dávila Londoño, 2013)	Administrativa
Venezuela	María Eugenia Fernández S., Yasmin J. Nava	El <i>mobbing</i> o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela	El <i>mobbing</i> es una problemática que repercute en la salud mental de los trabajadores, y que en Venezuela solo están respaldados por la vía jurídica y el amparo constitucional. (Fernández & Nava, 2010)	Derecho

Continuación Cuadro 2 Elaboración propia.

Las investigaciones han sido elaboradas dentro de los últimos 15 años, se observan las necesidades que puede tener con respecto a la falta de estudios elaborados anterior a los aquí citados. La tendencia nos indica la necesidad de producir más investigación sobre este tema. Este es un ejemplo de las principales perspectivas desde las que se realizan investigaciones en torno al *mobbing*, que como se puede observar es principalmente la psicológica, administrativa y del derecho.

En el caso que particularmente nos interesa, que es el de México, los resultados que se encontraron principalmente parten de la perspectiva psicológica y del derecho. La menor cantidad están enfocados a la parte administrativa, además de encontrar algunos casos de factores relacionados a la organización, que mencionaremos más adelante.

Desde la perspectiva de la psicología encontramos el trabajo titulado “Acoso psicológico en el trabajo: ¿un problema de género?”, elaborada por María Guadalupe Alderete Rodríguez, Manuel Pando Moreno, Carolina Aranda Beltrán, Teresa M. Torres López (2006), donde se realiza una medición del acoso con la herramienta de Leymann (LPTT60), otro texto encontrado fue “La investigación en psicología organizacional en México: una revisión histórica” elaborado por Jorge Everardo Aguilar-Morales y Jaime Ernesto Vargas-Mendoza (2010), se hace un recorrido histórico en países europeos y en México.

Para el caso de los estudios realizados desde la perspectiva del derecho podemos encontrar el que elaboro Sergio Navarrete Vázquez (2013) titulado “¿Cómo hacer

viable una legislación del Acoso Psicológico Laboral en México?, donde se aborda la necesidad de atender este problema desde una legislación más profunda en México. Por otro lado Angélica Ocegüera Ávalos, Guadalupe Aldrete Rodríguez, Ángel Guillermo, Ruíz Moreno (2009) en “Estudio comparado de la legislación del *mobbing* en Latinoamérica”, se realiza una comparación en cuanto a las reformas en la ley para la regulación del *mobbing* en América Latina y México.

Desde la mirada administrativa podemos mencionar “La cara oculta del *mobbing*. Aplicación de la escala Cisneros en una planta maquiladora en México”, que elaboraron en colaboración García Rivera, Blanca Rosa; Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro (2014), donde el interés principal es identificar los principales comportamientos de acoso. Siguiendo con la temática del *mobbing*, son Florencia Peña Saint Martin y Sergio G. Sánchez con el libro “Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el *mobbing*”, quienes realizan una recopilación de trabajos elaborados desde distintos puntos de vista, utilizando estudios de caso.

Para finalizar citaremos dos investigaciones que se acercan a los factores relacionados con la organización, el primero de ellos es elaborado por: Rosa Silvia Arciniega (2012) “Factores organizacionales en la comprensión del *mobbing*”, donde se sostiene que este fenómeno está relacionado con ciertos factores dentro de la organización entre ellos la cultura organizacional.

Por otro lado ya en el campo del estudio de las organizaciones es Luis Montaña Hirose, quien realiza un primer acercamiento en donde subraya a este fenómeno como violencia laboral, relacionándolo como consecuencia de los nuevos modelos

de gestión en las organizaciones, surgidos a partir de la apertura de los mercados en México.(Montaño Hirose, 2007)

Partiendo de la revisión hecha del concepto además de la revisión bibliográfica sobre las investigaciones en México con respecto a este fenómeno, y observando las perspectivas desde las que se ha estudiado, en el siguiente apartado se buscara establecer la posibilidad e importancia de estudiar el *mobbing* desde la perspectiva organizacional.

### **Perspectiva Organizacional y *Mobbing*.**

En este ensayo se ha hablado ya mucho de la perspectiva organizacional, pero, ¿Por qué es necesario partir de una perspectiva en específico?, iniciaremos explicando el significado de la perspectiva. Para realizar el estudio de un objeto en específico y de acuerdo a De La Rosa, se parte del conocimiento que resulta de utilizar los marcos de referencia preexistentes al momento de asimilar las percepciones sobre el objeto, y la experiencia misma de la percepción es llamada conocimiento intuitivo. (De la Rosa, 2013)

De manera específica es la perspectiva organizacional la que parte del conocimiento intuitivo, que viene siendo de gran importancia donde las definiciones formales del objeto son múltiples, el dominio de la inter y multidisciplinariedad es una constante. (De la Rosa, 2013) En este caso lo que nos interesa es observar la perspectiva organizacional, quien se ha conducido a privilegiar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, como parte de su visión.

La Teoría Organizacional se hace presente en esta perspectiva, como parte del inicio del estudio de las organizaciones, partiendo de los paradigmas de la Administración Científica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Burocracia, Teoría del comportamiento, Teoría de la Contingencia y Nuevas Relaciones Humanas. La TO parte de la idea de lo universal, funcionalista, unirracional, determinista, y con una metodología cuantitativa.

Por otro lado los Estudios Organizacionales de acuerdo a Ibarra son un campo de conocimiento singular que presenta características contrastantes sobre las tradiciones disciplinarias más establecidas y con mayor reconocimiento institucional. (Ibarra, 2006) Retomando a Clegg y Hardy definir los Estudios Organizacionales no resulta una tarea fácil, y su conceptualización se acerca más a la serie de conversaciones que tienen los estudiosos de las organizaciones. (Clegg & Hardy, 1996)

De acuerdo a lo anterior, los Estudios Organizacionales no son fáciles de definir, pero podemos describirlos a través de los paradigmas que diversos autores han estudiado como lo son: la Antropología de las Organizaciones, Cultura Organizacional, Poder, Análisis Estratégico, Nuevo Institucionalismo, Teorías de la ambigüedad, Nuevas formas organizacionales, y la Teoría crítica por mencionar algunas, y estas se caracterizan por ser multi-razonales, cualitativas, en búsqueda de la comprensión, subjetivas y particulares.

Como podemos observar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales parten de visiones que pueden llegar a ser contradictorias, pero

que a la vez siguen teniendo una relación inherente, dado que la TO es un antecedente directo de los EO, y ambos tienen paradigmas que se relacionan, como es el caso de la Teoría de la Contingencia y el Análisis estratégico o la Teoría de la burocracia como antecedente del poder, tomando en cuenta también que la TO y los EO tienen el mismo objeto de investigación, la organización y/o lo organizado.

Cabe mencionar que dentro de la Perspectiva Organizacional, la multidisciplinariedad se vuelve una característica, sin embargo de esta manera no se está diciendo que ese sea su primer enfoque, es decir, la perspectiva organizacional tomara en cuenta estas disciplinas para interpretar los problemas de la organización y lo organizado a un lenguaje organizacional. A continuación plantearemos un esquema que pretende visualizar lo anteriormente dicho.



Figura 1. Fuente: Elaboración propia.



En la figura anterior se intenta explicar la relación que dentro de la perspectiva organizacional tiene la TO y los EO, a través de sus paradigmas, además de la presencia de la multidisciplinariedad como parte importante de lo que constituye esta perspectiva. Habiendo explicado lo que significa la perspectiva organizacional, se definirán a los posibles objetos de estudio de esta.

Para efectos del campo de lo organizacional Clegg entiende a las organizaciones como objetos empíricos, la organización como un discurso teórico y el “*organizing*” o lo organizado como un proceso social. (Clegg & Hardy, 1996) Es decir, todo lo que existe en y alrededor de la organización – como entidad- y de lo organizado- como proceso de construcción de una entidad- puede ser significado como organizacional siempre y cuando se refiera o sea referido por la organización y/o lo organizado. (De la Rosa, 2013)

En este caso el proceso de *organizing* o de lo organizado como proceso social es de vital importancia, ya que de esta forma definiremos al objeto de estudio que a nosotros nos importa que es el *mobbing*. El proceso de *organizing* o de lo organizado, se relaciona a la organización como la constitución de acciones que inician el análisis del sujeto, como un fenómeno público algo intersubjetivo y compartido que desarrolla al *organizing* como un procesos social. (Clegg & Hardy, 1996)

Es entonces un proceso de *organizing* o de lo organizado dado que se trata de un proceso social en el que un individuo es agredido psicológica y profesionalmente, mediante conductas hostiles que atentan contra las dimensiones básicas del ser

humano, por uno u otros quienes pueden ser sus compañeros o jefes, por largos periodos de tiempo, con la finalidad de que se aleje del trabajo, de esta manera haciendo un análisis de la definición podemos entender que este fenómeno implica la participación de varias personas, con un fin en común, implicando el proceso de construcción de una entidad.

Habiendo definido al *mobbing* como objeto de estudio dentro de la perspectiva organizacional, cabría resaltar la importancia que el *mobbing* tiene para ser estudiado por ella, relacionándolo en primera instancia con la visión multidisciplinaria de la perspectiva organizacional, que ayudara a la comprensión de este fenómeno, retomando las perspectivas desde las que ya se ha observado y replanteándolo a términos organizacionales, que buscaran como primer objetivo la comprensión del *mobbing*. De esta manera, cuando se percibe un objeto o fenómeno desde el punto de vista de la organización y/o lo organizado, se abre un ángulo de visión determinado tanto por los elementos con los cuales se constituyen la organización o lo organizado como por las características que se les atribuyen a dichos elementos. (De la Rosa, 2013)

A continuación comenzaremos a hacer un acercamiento con los paradigmas de la Cultura Organizacional y de la Antropología de las Organizaciones como paradigmas que se observan dentro de la perspectiva organizacional, buscando explicar la pertinencia de estudio del *mobbing*.

## **Posibles paradigmas de estudio: Cultura organizacional y antropología de las organizaciones.**

Para realizar un acercamiento del estudio del *mobbing* desde la perspectiva organizacional, se iniciará un análisis con dos de sus paradigmas: La cultura organizacional y la antropología de las organizaciones, pero, ¿Qué es lo que ellas estudian, y que es lo que aportaran al análisis del *mobbing* en relación con la perspectiva organizacional?

En un principio, el termino cultura tiene una larga historia. Este puede utilizarse por las personas como una palabra que indica sofisticación, aunque, es también utilizada por los antropólogos para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan en el curso de su historia. En la última década ha sido utilizada por los investigadores y managers para indicar el clima y prácticas que las organizaciones desarrollan. (Schein, 1997).

La intersección entre la teoría de la organización y teoría de la cultura se manifiestan en ciertas áreas de contenido temático: Managment comparativo, cultura corporativa, la cognición organizacional, simbolismos organizacionales y Procesos inconscientes y organización. (Smirich, 1983) Esta relación hizo posible el concepto de cultura organizacional. Las diferencias en la aproximación a la cultura organizacional están derivadas de diferencias en los supuestos básicos que los investigadores hacen sobre organización y cultura. (Smirich, 1983)

Sachs (1989) por su parte realiza tres aproximaciones de la cultura organizacional, en la primera, considera a la cultura en la organización como una variable interna

importada por sus integrantes, la segunda aproximación trata a la cultura como una organización informal y en su tercera aproximación considera a la cultura como una organización formal e informal. (Barba, 1997)

Entenderemos la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, clima, hábitos, mitos y ritos que componen a la organización, volviéndose todas ellas parte de la vida de la organización. La investigación sobre cultura organizacional nos acerca a entender a la organización expresando sus aspectos culturales, es lo que se desarrolla de manera interna, y lleva en ella a la cultura corporativa. Esta nos ayuda a comprender ¿Por qué un individuo se comporta como se comporta? La idea de cultura es el individuo en relación con estos aspectos. (De la Rosa, 2014)

Es también dentro de estos aspectos donde puede observarse la forma en que se asumen las adversidades dentro de la organización. De acuerdo a Schein, la cultura organizacional también sirve como un patrón de básicas aseveraciones compartidas que el grupo aprende sobre cómo resolver ciertos problemas de adaptación externa e integración interna, que ha trabajado para considerarla válida, puede ser pensada a los nuevos miembros como el camino correcto para su respuesta ante los problemas, haciendo notar tres conceptos: 1) El problema de socialización, 2) El problema de mejora y 3) ¿Puede una gran organización crear cultura?. (Schein, 1997) Lo que Schein nos hace ver con esto es la relación de la cultura organizacional con las problemáticas que pueden llegar a generarse de manera interna en la organización, y como estas se van adaptando incluso a los ritos, mitos, valores y simbolismos de ella.

En este caso, podemos mencionar que el *mobbing* como objeto de estudio podrá ser analizado desde el paradigma de la cultura organizacional, dado que se trata de una variable interna de la organización que se distingue por describir la parte informal del comportamiento del individuo en relación al grupo y organización en que interactúan; ofreciéndonos los elementos para analizar como se lleva a cabo el comportamiento de los individuos, es decir, que normas, mitos, ritos, valores para así describir al fenómeno del *mobbing*, dado que este se genera dentro de la organización.

El *mobbing* es un fenómeno que se desarrolla en lo informal de la organización, y desde conductas repetidas de los integrantes de la misma, que se vuelven parte de la cotidianeidad de la organización, pasando a formar parte de la cultura organizacional, así al describirla comprenderemos las características que refieren al fenómeno del *mobbing*, tanto la forma en que se origina, como se desarrolla, y las particulares características que desarrolla dentro de cierta organización, de esta manera el estudio de este paradigma contribuirá a la comprensión de este fenómeno.

El segundo paradigma para analizar al *mobbing* desde la perspectiva organizacional, es el de la antropología de las organizaciones. Este, parte de la idea de que la modernidad ha venido trayendo circunstancias de cambios vertiginosos en cuanto a tecnología, cultura, economía, la apertura de los mercados y la constante competencia en ellos.

Bajo la presión de imperativos a menudo financieros y en nombre de la globalización y la competitividad, las más grandes empresas se han lanzado a estas transformaciones radicales. Los resultados obtenidos hasta hoy están lejos de alcanzar los objetivos que se habían fijado al comienzo. (Chanlat, 2006) Dentro de las dificultades que se han visto derivadas de estas condiciones vemos los bajos salarios, condiciones laborales de constante competencia, estrés, e incluso de violencia dentro de la organización.

La modernización organizacional en los países industrializados conlleva un replanteamiento de fondo acerca de sus discursos y prácticas que han modificado de manera decisiva las formas particulares en que asumen sus procesos y estructuras. (Montaño, 2007) Dentro de estos cambios que se han venido desarrollando, la concepción dominante del ser humano es la del homo economicus racional, que relacione a sus estímulos externos y cuya universalidad estadounidense debe ponerse en duda y revisada por completo. (Chanlat, 1994)

De esta forma y en la búsqueda de encontrar un espacio que busque tomar en cuenta las dimensiones del ser humano y de un mayor equilibrio en la organización, se desarrolla la antropología de las organizaciones, que se basa en la idea de reagrupar el conjunto de los conocimientos que se tienen sobre el ser humano. La idea que aquí se establece es la de revisar aquellos aspectos esenciales de los que parte el ser humano desde su esencia principal, y dejar de partir de la idea del ser humano como un ser económico y racional.

Es aquí donde entra la necesidad de analizar las demás dimensiones del ser humano y de entenderlo no solo como un ser racional, viéndolo también como: El ser humano un ser a la vez genérico y singular, activo y reflexivo, un ser de palabra, un ser de deseo y pulsión, un ser simbólico, un espacio temporal, objeto y sujeto de ciencia. (Chanlat, 1994) Observar estas otras dimensiones del ser, nos permitirán construir un estudio más completo, acercando aquellos factores que se han dejado de considerar por las circunstancias.

Aquí lo que se busca es un doble desplazamiento del objeto de estudio: por una parte, en lugar de centrarnos sobre todo en cómo hacer para que la gente esté más satisfecha y sea más rendidora, como puede hacerlo la corriente ortodoxa, centraremos nuestra atención en el hecho humano de las organizaciones, a partir de los conocimientos desarrollados por todas las disciplinas que se interesan en el tema. Por otra parte, en lugar de considerar a la organización como un conjunto cerrado y autosuficiente, buscaremos valorizar esa relación con el medio ambiente que recorren. (Chanlat, 1994)

En primera instancia el fenómeno del *mobbing* tiene la necesidad de ser analizado por la antropología de las organizaciones, dado que es un fenómeno se contraponen a las finalidades de este paradigma; el *mobbing*, como se mencionó anteriormente dentro de este trabajo, se genera como respuesta a los cambios vertiginosos de los nuevos modelos organizacionales que crean una competencia excesiva. En este mismo sentido, la antropología de las organizaciones surge de la idea de visualizar al ser humano no solo como un ente económico, que compite, sino como un ser que va más allá de lo racional.

Este fenómeno además se caracteriza por generar ciertas actitudes de forma repetida, situaciones que en comparación a las características que subraya la antropología de las organizaciones contravienen al giro que este paradigma desea otorgarle al ser humano dentro de la organización. Dentro del *mobbing* existe una imposibilidad de que la víctima se comunique adecuadamente, negándole la posibilidad de desarrollarse como un ser de palabra, además de la imposibilidad de mantener contacto con otros además de mantener su reputación, es decir, deja de ser simbólico además de activo y reflexivo.

Como podemos observar el estudio del *mobbing* desde la antropología de las organizaciones nos da la posibilidad de observar al ser humano desde un punto de vista más integral, analizando cuales son las carencias que ciertos fenómenos de la modernidad han producido al final del tiempo, precisando al ser humano como un individuo que requiere de ser visto desde un punto de vista mucho más completo, desde donde será posible entender el porqué de este fenómeno, sus causas y posibles soluciones.

Son la cultura organizacional y la antropología de las organizaciones dos paradigmas de la perspectiva organizacional que nos ayudaran a observar la construcción de este proceso social. Por un lado la antropología de las organizaciones, que además de explicarnos las posibles causas, nos ayudara a analizar esos aspectos del ser humano que se han dejado de lado, y que en el caso de este fenómeno han sido trastocados. La cultura organizacional subrayara esas características generadas en el medio de la organización como los mitos, ritos, valores, discursos y simbolismos que podrían estar alimentando el *mobbing*,



siendo factores de análisis; reconociendo la comprensión del fenómeno, con una mirada multidisciplinaria que nos permitirá visualizar de una manera más crítica este fenómeno además de que nos acercara a su comprensión, desde una visión que poco se ha abordado.

## **Conclusión**

El *mobbing* es un fenómeno que en México se ha empezado a estudiar en años recientes, las principales perspectivas desde las que se ha observado son la psicológica y del derecho, la necesidad de estudiar este fenómeno a través de la perspectiva organizacional se justifica dado que se trata de un proceso de *organizing* o de lo organizado, entendido como un proceso social. Las características que tiene la perspectiva organizacional en relación al estudio del *mobbing* y por las cuales figura como aspectos importantes, es la posibilidad de ser vistos a través de la multidisciplinariedad traducido a un lenguaje organizacional que además le permite hacerse llegar de diversos paradigmas, que buscan la comprensión del fenómeno.

El uso del paradigma de cultura organizacional y de antropología de las organizaciones como parte de la perspectiva organizacional proporciona herramientas que posibilitaran el análisis minucioso de este fenómeno tanto a nivel individual desde la antropología de las organizaciones y como este trasciende a los grupos y organización desde la cultura organizacional, ambas nos proporcionarán elementos para describir el *mobbing*, apoyando la comprensión del

fenómeno desde sus inicios, entender el día a día del mismo, así como de generar posibles herramientas que proporcionen soluciones dado el entendimiento del mismo.

## Bibliografía

- Aguilar, E., & Vargas, J. (2010). *La investigación en psicología organizacional en México: una revisión histórica*. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., 89-126.
- Aldrete, G., Pando, M., Aranda, C., & Torres, T. (2006). *Acoso psicológico en el trabajo: ¿un problema de género?* Enseñanza e Investigación en Psicología, 56-63.
- Arciniega, R. (2012). *Factores organizacionales en la comprensión del mobbing*. Psicología Iberoamericana, 80-90.
- Barba, A. (1997). *Cultura en las Organizaciones. En Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales* (págs. 173-207). México: Vertiente Editorial.
- Beguy, M. (2003). *MOBBING: el acoso psicológico en el trabajo*. Las tesinas de Belgrano.
- Cardoso, M. (2012). *Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España*. Brasil.
- Carvajal Orozco, J. G., & Dávila Londoño, C. A. (2013). *Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia*. Cuadernos de Administración, 95-106.
- Chanlat, J. F. (1994). *Hacia una antropología de la Organización*. Gestión y política pública, 317-364.
- Chanlat, J. F. (2006). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996). *Introduction. Organizations, Organization and Organizing*. En S. Clegg, Handbook of Organization Studies (págs. 1-28). Londres: Sage.
- De la Rosa, A. (2013). *Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas*. En A. De la Rosa, & J. Contreras, *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*. (págs. 13-56). México: Fontarama.

- De la Rosa, A. (2014). Notas de clase. Sesión 2. De la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales. México.
- De la Rosa, A. (2014). Notas de clase. Sesión 9. Para finalizar se justificara el estudio del *mobbing* desde la perspectiva organizacional, a partir de dos de sus paradigmas: la cultura organizacional y la antropología de las organizaciones. Mexico.
- Einarsen, H. &. (2009). *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*. Work and Stress. 24-44.
- Fernández, M. E., & Nava, Y. (2010). *El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela*. Revista de Derecho, 62-95.
- García, B., & Mendoza, A. (2014). *La cara oculta del mobbing. Aplicación de la escala Cisneros en una planta*. Contaduría y Administración, 175-193.
- González, D., & Sabino, D. (2011). *Mobbing en trabajadores españoles y latinoamericanos: Un estudio exploratorio con LIPTT 60*. Praxis, 31-51.
- Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós Iberica.
- I, P. (Sin mes). *La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 309-332.
- Ibarra, E. (2006). *¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del Centro a las orillas*. UAM y Antropos. 88-107.
- Leymann, H. (1996). The content and Development of *mobbing* at work. European Journal of work and organization psychology, 165-184.
- López, Á. &. (2007). *La ley al servicio de la víctima de mobbing*. Organización: recursos humanos.
- Montaño Hirose, L. (2007). *Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo*. En F. P. Peña Saint Martin, Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el *mobbing* en México. México: Eon-UAM.
- Navarrete, S. (2013). *¿Cómo hacer viable una legislación del Acoso Psicológico Laboral en México? Mobbing en México - apuntes para su fundamentación*.

- Oceguera, A., Aldrete, G., & Ruiz, A. (2009). *Estudio comparado de la legislación del Mobbing en Latinoamérica*. Política y Sociedad.
- Oceguera, A., Rodríguez, G., & Ruíz, A. (2009). *Estudio comparado de la legislación del mobbing en Latinoamérica*. Política y Sociedad.
- Peña, F., & Sánchez, G. (2007). Cuando el trabajo nos castiga. *Debates sobre el mobbing en México*. México: EON-SEDISEM UAM AZCAPOTZALCO.
- Riquelme, A. (2006). *Mobbing*, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*, 39-57.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leader Ship*. Jossey-Bass, 3-27.
- Smirich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quartely*, 339-358.
- Trujillo, M. V. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 71-91.



# Una aproximación simbólica a la génesis y deconstrucción narrativa de la violencia organizacional a partir de Girard: El caso de la Fenomenología del acoso psicológico-moral-laboral

---

*Dr. Moisés Del Pino Peña<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Este trabajo persigue mostrar que la violencia del mobbing puede ser retratada mejor con metáforas que de manera mimética, ya que la metáfora hace surgir una nueva mirada sobre cierta situación, es decir, una vivencia de acoso puede leerse de más de una manera, en cambio, un retrato fiel de ésta, la torna brutal y devastadora al exhibirla.

Se procede entonces a insinuar los presupuestos de cómo y por qué las metáforas serían una estrategia poderosa para entender mejor el acoso a través de una fenomenología narrativa-moral de la violencia, para después comenzar a presentar, y más tarde construir, los mecanismos de metaforización de la violencia, explicados mayormente por la disonancia cognitiva que nos hace justificar cosas despreciables en ciertos contextos pero toleradas y hasta aplaudidas en otros, a fin de cuentas, todo depende de qué rol se juegue, el de jefe o lacayo, asimismo, se apela a la metáfora fundacional y mítica del chivo expiatorio como modelo de ejemplificación de lo que una metáfora es capaz de conseguir para legitimar desde un sacrificio y nuevos e incontables sacrificios laborales.

<sup>1</sup> UNAM. moisesdelpino@hotmail.com

En cierto sentido, el mobbing, es una metáfora dominante que implica la auto-destrucción del mejor, donde se configura una identidad que desarma y desaparece, tanto logros como éxitos, descubriendo fallas y carencias, donde, nace el perdedor, del vientre del triunfador, historias destructoras que aplastan y des-dibujan lo que somos, que es imprescindible de-construir o des-mantelar metafóricamente.

Conceptos clave: mobbing, metáfora, chivo expiatorio, persecución, teoría mimética.

### **¿Por qué una Hermenéutica y por qué metafórica?**

En principio, cuando se habla de construir una Hermenéutica, lo que se plantea en el fondo, consiste en elaborar el andamiaje conceptual para explicar a través de metáforas las vivencias laborales del acoso pero, qué se pretende entender por metáfora en este caso, sobre todo, traducir lo real de tales experiencias devastadoras y traumáticas del mundo del trabajo por medio de relatos o historias, incluso una suerte de fábulas, donde podamos redescubrir las relaciones de violencia, bajo el enfoque de historias o si se prefiere, pensar en contar un cuento con moraleja, como un mecanismo que retrate de manera irónica lo violento de esas experiencias mencionadas, de forma tal que se cuenten por medio de imágenes o símbolos que las retratan, cayendo en simulacros de la realidad donde se explora los riesgos de lo que pasa pero sin que pase, cuentos, meros cuentos, o parábolas con un mensaje por revelar, siendo el caso más ilustrativo y ejemplar por antonomasia, el de la metáfora del chivo expiatorio, donde se insiste en un sacrificio, como lo era desde antiguo el entregar o inmolar a un cordero manso, que no se resistiría a su trágica suerte ni sería consciente de la misma, a cambio de que los Dioses se apiadaran de la suerte de un pueblo, lo que pasó generacionalmente como la estrategia de entregar al cadalso, al que no la



debe, pero bien que mal, a un culpable se debe hallar para aplacar por un tiempo, la furia de una multitud iracunda que busca soluciones, piénsese tan sólo en algo como sembrar evidencia incriminatoria para detener a alguien y endilgarle la responsabilidad ominosa de ser el asesino serial buscado, todo para acallar el clamor de la gente a causa de una justicia ineficiente, cosa que sólo durará hasta que el falso asesino sea revelado por un nuevo crimen del verdadero, aún libre, y con ello propiciar un nuevo sacrificio inocente para mitigar el hambre de sangre, siempre que no se sabe cómo hallar al verdadero culpable.

De ese modo se propone encontrar y elaborar cuentos, no chinos, o analizar historias de este tipo para diseccionar la violencia, desenmascarándola de un modo en que no sea tan brutal, hablar de ella, invocando símbolos u otras maneras de hablar de las cosas, así como el fuego prometeico revela progreso, un asesino serial mata de verdad, pero de él se acepta tal conducta que lo define, no así de un jefe tirano que mata o aterroriza psicológicamente, de modo que intercambiando jefe por asesino, la realidad se transfigura en una historia que sí podemos contar, pues los nombres o descripciones de los seres reales, se reemplazan con categorías simbólicas donde se exagera al extremo, trágico o cómico, una cualidad para comprender lo que ocurre, para verlo con otros ojos.

Cuántas veces, si nos cuentan una historia de otra forma, logramos comprenderla, cuántas veces, si lo traumático de la violencia padecida se cuenta de otra forma, el dolor se supera sin que nos duela o re-vivamos el dolor original, cuando vemos el sufrimiento como si no fuera el nuestro, trasladado al personaje desafortunado de una historia, al ser el otro testigo que lo ve, en realidad, vemos

la violencia sin ser silenciados por ella, tal cosa se trata con una Hermenéutica simbólica de la misma, pues armados con metáforas se logra explicar y descifrar o resolver el enigma de lo vivido, conociendo no sólo un recuento de datos fríos, en todo caso, interpretando, como toda intento hermenéutico que se precie, lo que pasa y por qué pasa en la cotidianidad laboral, más allá de sólo sufrirlo y quedar callado por éste.

En pocas palabras, una Hermenéutica metafórica del mobbing consiste, en términos generales, en una propuesta de cómo interpretar, explicar y hasta descifrar los cómo y por qué de la violencia laboral, invocando para éstos, metáforas o mejor dicho historias o fabulaciones, con y sin moraleja o mensaje, donde literalmente contamos un cuento, a veces de hadas, otras tantas más realista, de policías y ladrones, como retrato simbólico de algo que vivimos, donde precisamente símbolos o cambio de nombres y hasta inventar nuevas situaciones no ocurridas en verdad, reemplazan hechos y personas reales, lo que permite contar lo que pasó, ya sea caricaturizándolo de manera irónica, una estrategia sin duda para leer la violencia, sin admitir o reconocer que tal o cual cosa nos ocurriera en realidad, así, podemos apartarnos críticamente de la vivencia sobrecogedora para analizarla, verla desde fuera, como si fuéramos testigos y no protagonistas de la misma, lo que inaugura un modo e incluso un nuevo tipo de terapia narrativa, que a base de metáforas, nos descifra la estructura y fenomenología del acoso moral de manera casuística, mostrándolo, lo que abona tanto a nuestra comprensión de cosas como el linchamiento emocional o el psicoterror, pero además, brinda una herramienta terapéutica para la

reconstrucción de las vidas devastadas por el flagelo del mobbing, como una terapia que permite a la víctima entender lo que le ocurriera al dramatizar metafóricamente su caso, al contarle un cuento que de repente, la hace volver en sí, recuperar la conciencia, dejarse de culpar con la monserga de que le pasó porque se lo buscó, promoviendo gradualmente con eso su re-inserción laboral, toda vez que el trabajo se mira como castigo y nocivo, pero que al jugar con metáforas, esa lectura se amplía y se le puede ver como subyugador, entendiendo así la maquinaria destructiva e imparable de ese mal.

Lo que se examina cuidadosamente a través de los relatos, historias vividas, de sobrevivientes del mobbing, víctimas potenciales, que en virtud a esta propuesta teórica hallaron nuevos y mejores elementos para descartarse o identificarse como acosados, y en algunos casos peculiares, como acosadores, activos o pasivos, asesinos materiales o intelectuales, sin ser conscientes de ello, hasta la re-lectura metafórica de sus casos contados y compartidos.

### **Hablando de los modelos clásicos o canónicos del mobbing**

Existe más de una aproximación teórica al acoso moral psicológico en el trabajo (mobbing), desde el modelo psicopatológico de Piñuel (2001), delineado y explicado a través del análisis del perfil tanto de la víctima como del acosador, que encarna en su evolución más brutal y aniquiladora en la figura suprema del meganónimo, conocido como *Neomanager*.

Hablemos de visiones desde un enfoque psicosocial, como la de Corsi (2003) y la de Pérez Bilbao (2002), donde la organización como tal, su entorno,

los conflictos resueltos o exacerbados, como el clima laboral de la empresa, representan los elementos que nos hacen ver la organización como un espacio hostil, de disputa de poder y lucha, por la sobrevivencia, como por la progresiva adaptación a la desadaptación, como estilo de vida encarnada en el trabajo precario, *hoy lo tienes mañana no, hoy eres el rey mañana el vasallo*, de lo que depende todo el juego aleatorio que reconfigura las relaciones de poder dentro del mundo laboral.

En tal caso, haya o no un líder tirano, su efecto se vuelve inocuo o nulo, a menos que la propia empresa, estructuralmente hablando, se torne un espacio violento como tal, revanchas entre miembros de la misma como odios identificados entre compañeros, no bastan para tornar el lugar de trabajo la antesala del infierno.

Según este paradigma, es la estructura organizacional misma la que devasta al trabajador antes que una guerra sin tregua, disimulada o descarada, entre los trabajadores que la integran, en la guerra de todos contra todos, orquestada o no por un líder antiético

Asimismo, se llegan a adoptar enfoques demasiado reduccionistas y exclusivamente destinados a la prevención de riesgos psicosociales laborales, promoviendo prácticas éticas empresariales de rescate a víctimas de mobbing, e incluso, terapias de reinserción laboral, perspectiva defendida casi de manera redentora por Llorens (2002), y por ahí uno que otro intento de aplicar la Teoría de la acción de Pierre Bourdieu como la expone Mayoral (2010), para aspirar a un

modelo superior que resuma los aportes explicativos de los anteriores, bajo el horizonte interpretativo que recontextualiza todo desde una visión sociológica, que se fundamenta en conceptos clave como el poder y la cultura de la empresa, destacando el contexto situacional como esencial para entender la violencia y acoso laborales en toda su complejidad y de manera más completa.

### **Estrategias psicológicas en la metaforización del mundo laboral**

En un número del magazine electrónico **Psychological Harassment Information Association**, correspondiente a Diciembre del 2008, dedicado a los mecanismos de la manipulación psicológica que subyacen en las distintas formas y escenarios del acoso, se afirma que, las estrategias metafóricas, ya sea escritas u orales, constituyen un recurso de primera mano para la manipulación de la realidad, de tal suerte que, mientras el lenguaje metafórico hace las veces de un modo de ocultamiento de lo que nos amenaza, toda vez que pareciera que al substituir una palabra o concepto, repleto de carga semántica, que insinúa o expresa de manera directa una amenaza o peligro, por otro vocablo, disociado de ese contexto destructivo, al menos algunos, creerían que se reduce en algún grado, y hasta cierto punto, el riesgo de exposición a la violencia en su forma más aniquiladora, si bien esto, no siempre es del todo cierto, por más que lo crean los apologetas de la re-programación neurolingüística, considérese el lenguaje irónico, donde la intención de una palabra sarcástica rebasa el significado de ésta, de modo que una palabra ordinaria puede hallar, en la manera caprichosa de usarla, una peculiar forma de tornarla destructiva y amenazante que la palabra en sí no tenía.

Por lo mismo, las metáforas de la vida cotidiana, podrían des-enmascarar la violencia en su más letal y fatal expresión, tanto usando términos que, cual eufemismo, hacen creer que el riesgo de ser lastimado por la violencia de la palabra que expresa violencia, son en algún sentido, suspendidos, pero no debe ignorarse que el contexto, en su uso irónico y anfibológico, puede ser igualmente devastador, lo que de algún modo ha de tomarse en cuenta en la construcción de las metáforas del mobbing.

No se soslaye, sin embargo que la manipulación psicológica, en este caso, encuentra en la metáfora el aliado perfecto para que el meganónimo o gran acosador, distorsione a su antojo el punto de vista sobre la realidad de una víctima, tanto de los otros que podrían salvarla, como de ella, que al no ver peligro inminente y real no huye de esos contextos tóxicos, que la desgastan poco a poco hasta convertirla, en el mejor y más benévolo de los casos, en un ser disfuncional laboralmente hablando, e incluso, un suicida en potencia.

De este modo, la metáfora nos hace percibir una realidad alterada que falsea y subvierte la verdadera, anulando así la capacidad de defensa de la víctima, llevada metafóricamente a su auto-indefensión inconsciente, téngase en cuenta que las palabras, las frases, tienen de por sí, la capacidad de crear un perfil psicológico de la víctima y del victimario, donde ni uno es una cosa ni el otro es la otra, donde lo patológico de sus roles se borra, merced a la realidad manipulada, lo que permite un estado de acoso psicológico potenciado y una víctima aun más vulnerable, presa fácil de bombardeos degradantes de toda clase, que en el espacio de la realidad des-enmascarada, definirían a quien los

formulara, a su sanguinario autor, como violento y peligroso, pero que en el contexto metafórico, se trasluce como inofensivo y hasta brazo de apoyo y confianza para cualquiera.

Siendo que la verdad es otra, disfrazada de mentira cual táctica del *modus operandi* del asesino intelectual, del autor de la vampirización, como un recurso de auto-protección que desacredita a la víctima hasta nulificar el que ésta pueda mostrarlo como es, delatarlo, pues quién confiaría en un ser de-potenciado, que se cree o se le ha hecho pensar, como causa de todos sus males, como su propio enemigo que por más que recobrarla la conciencia perdida y se enfrentara a su acosador, siendo autor del guión que limpia su reputación y pisotea la de otros, que falsamente lo incriminan en cualquier circunstancia, su intento sería por demás fallido e inútil por la mordaza de irrealidad fraudulenta, construida a través del uso de metáforas que en el fondo, incapacitan a la víctima real para exponer el verdadero rostro de su acosador, al devaluarla a tal grado de hacerla sentir, verse y ser vista, como un humano menos humano, como un perro en espera del mandato de su amo, un esclavo reprimido y controlado, sólo eso, un impotente que como chivo expiatorio, va que corre a su propio matadero, de auto-sacrificio inconsciente.

Así, las metáforas se revelan como estrategias de invisibilidad del mobbing, aunque pudieran en el fondo des-velarlo y exponerlo, mantienen al acosador a salvo, en la obscuridad, gracias a su engaño metafórico de manera que, el enemigo se esconda en el escondite construido por la realidad manipulada, el miedo más grande, el miedo de miedos, quien te ha de destruir finge ser tu

defensor, por lo que, quién lucha contra el héroe que lo salvará, destino claro de la víctima que deviene auto-destruida.

### **Mobbing como conflicto re-dirigido**

Sin duda cuando el mobbing se piensa como un conflicto que es redireccionado, según Rammsayer y Schmiga (2003), desviado, posponiendo su solución o renunciando a buscarla, en el fondo lo que hay atrás es la disonancia cognitiva, pues cuando un empleado siente que colisionan, entran en choque sus valores con los valores del entorno laboral, la única forma que tiene para conciliar que su líder sea un jefe tirano y castrante y a la par un padre ejemplar, consiste en argüir que el mundo del trabajo nos obliga a ser como no somos para sobrevivir en él, lo que provoca que se explique lo inexplicable y que aparentemente, la disonancia entre lo que percibimos y cómo lo percibimos, se salve de una manera, casi mágica, acabando con su conflicto, o mejor dicho, haciéndolo un pseudo-conflicto, un malentendido de apariencias, ese camino de eliminación o reducción de la disonancia, también supone a veces, la creación de historias que compensen sin-sentidos donde los haya, y más que sólo ocasionalmente (pp. 3-11).

Esos relatos que cancelan la disonancia cognitiva, son las más de las veces, construcciones metafóricas, conflictos que expresan la tensión entre lo que espera de mi la empresa y las expectativas que se tienen de cosas a alcanzar dentro de ella, lo que hace surgir una y muchas contradicciones que deben maniatarse, de no querer que nos lleven al borde de la locura, en un mundo donde se hace lo que no se quiere hacer y se traicionan los principios que llamamos



nuestros, donde transitoriamente traicionamos lo que creemos, dejando morir a su suerte a un compañero por obra de la más cruel indiferencia, del *no lo vi, ¿a poco pasó?*, y un momento más tarde, volvemos defensores de las causas que en los hechos abandonamos.

Abogamos por la salvaguarda de nuestros derechos laborales para preservar nuestro empleo, pero nos volvemos fríos y apáticos si el trabajo en juego, es el de otro, bajo la consigna de si se trata de escoger, *primero yo y luego yo*, si van a despedir a alguien, que sea a otro y no a mi pues, como sentenciaba Festinger, la aparición del conflicto de desequilibrio, para darle sentido, suspendemos nuestros valores básicos sólo por sobrevivir en la hostil jungla laboral, donde se vale hasta matar al rival competitivo, sin castigo alguno pero eso sí, fuera de este escenario de lógica invertida y perversa, somos defensores a ultranza de los demás, hasta que algo pasa, que no somos nosotros cuando nos pasa, la violencia laboral que lleva al límite en la frágil frontera entre lo que se puede y lo que se debe hacer.

Desde esta perspectiva, la aparición del mobbing no es un acto sádico sino más bien un intento de re-establecer la consonancia, de recuperar la cordura, claro, viendo al mobbing como la metáfora de debe morir el mejor para que vivan los mediocres, y hay dos formas básicas de cómo el mobbing puede servir como una intención de reducir la disonancia cognitiva: Cambio de situación de uno mismo por medio de actos desviados, que justifican, en situaciones donde está en riesgo nuestra supervivencia laboral, la práctica del se vale de todo para lograr lo que quiero, y por otro lado, un cambio de la situación de los demás por medio de

actos desviados, que los hacen ver como inocentes palomitas que ocultan depredadores voraces, un ejemplo clásico lo constituye la serie de conductas de un empleado que considera que su líder no percibe ni premia de manera justa su desempeño como sí lo hace con el de otros, por lo que se vale del chantaje para recuperar lo que piensa le quitan, o hasta se lo roba a otro empleado que, por el contrario, cree que lo sobrevaloran demasiado, tanto como a aquél lo subestiman. Todo esto conduce en la práctica, a perpetrar decisiones para aminorar la contradicción que él percibe aunque otros no, quizá, porque a otros sí les dan lo que a él le quitan, si él lo merece, por lo menos tanto, como los otros.

De este modo, lo que parece una conducta de violencia disfrazada, podría ser tan sólo una situación digna de ser sancionada, un tímido disfraz para hallar nimias intenciones y argumentos que justifiquen des-hacerse de los mejores, cuando en comparación injusta con el resto, los desnudan como mediocres, sin señalar que a veces, la mediocridad es la máscara perfecta del mejor, que quiere sobrevivir y dejar de sufrir el acoso moral y psicológico, y así, se siguen creando falsas excusas que nos cuentan una historia donde un talentoso menos, es una oportunidad de un ascenso o vacante más, lo que a su vez se legitima con cuentos y más cuentos, siendo los más elaborados y complejos, las metáforas del mundo laboral, donde el empleado de excelencia, se torna víctima, porque en el fondo es un farsante, un engréido sin talento e incondicional, que no debiera tener otra suerte que el despido, donde los villanos se vuelven paladines, estos casos de legalizar la ilegalidad y de permitir lo prohibido, como acudir a la violencia para acabar con la violencia, eso explica al mobbing como un agujero que se hace para

tapar otro agujero, un conflicto re-dirigido para resolver otro que nos resulta sin sentido, disonante, pero este juego macabro se perpetúa y vuelve irreversible e imbatible cuando, como soporte del conflicto re-dirigido, se instala una estructura metafórica donde el mundo es invertido, los buenos son malos, y las presas o los débiles se vuelven depredadores de los fuertes por obra de los escenarios de conspiración.

### **El chivo expiatorio, ¿metáfora del mobbing por antonomasia?**

Las metáforas de la violencia se disfrazan del arquetipo clásico del chivo expiatorio\*, toda vez que como metáfora sacrificial básica, es mejor que uno muera y no todos, y sobre todo, que uno muera para reivindicación de los otros, y qué mejor, que se le atribuya culpa de todo conflicto en la organización como si su desaparición simbólica, en la figura del despedido o el orillado a renunciar, brindara el derramamiento de sangre necesario para restaurar el orden perdido, quién sabe cómo, pero en la práctica, este ritual sólo ejercita nuestra

\* Si bien éste constituye una categoría emblemática de la mimesis, entiéndase la Teoría girardiana del deseo mimético, de ese tipo especial de imitación en cuanto a las dimensiones del deseo y de la apropiación, desde esta perspectiva, el deseo elige sus objetos gracias a la mediación de un modelo, produciéndose así la imitación. Ahora bien, el modelo puede convertirse en obstáculo para la consecución del mismo objeto, para su apropiación, de tal manera que se llega a producir la rivalidad mimética en la que los contendientes pasan a olvidar el objeto y se entregan a la violencia desatada por posesión de lo que otro desea, triada macabra fundamentada en los el estudio acucioso de los mitos culturales antiguos por parte de Girard, lo que encarna en el chivo expiatorio como su mecanismo mimético básico, que en los mitos originales, empero, queda disimulado u oculto porque las víctimas expiatorias como su culpa quedan expuestas indubitablemente, no así en las crisis contemporáneas donde se cuestiona la inocencia de los culpados, de ello, el deseo mimético hace las veces de una estrategia o modelo de análisis filosófico para retratar culturalmente lo violento, considérese que aquí, el propio mecanismo girardiano del chivo expiatorio se deconstruye y replantea metafóricamente para evitar reduccionismos y casos refractarios dentro de lo violento fenoménico al mencionado paradigma.

gradualmente expandida insensibilización pues cuando se destruye un culpado, por un proceso autocrático y manipulador, antes que un culpable plenamente justificado, parece ser que los conflictos que llevaron a su decapitación figurada desaparecen, pero hasta cuándo y qué tanto, y si re-aparecen, qué no se detuvo al verdadero culpable o había más de uno.

En casos así, tarde o temprano, esa victimización se arraiga y se convierte en un proceso perpetuo de estigmatización violenta que no llega a término porque siempre hay a quien culpar y muchas cosas de qué culparlo, así sólo se da la escalada frenética de aceptar un modo violento que se torna más violento al verse impotente de erradicar la violencia.

Por lo mismo, según Rodríguez-Carballeira (2008) el aislamiento y la degradación, son formas supremas de abuso que instituyen formas de castigo preventivo para diseminar la culpa, que no se limita a separar al elegido, incluso se le mantiene dentro, haciéndolo presa continua de vejaciones y degradaciones no disimuladas, sino que, por consenso, se busca la forma aprobada de hacerle pagar lo que nos hizo, contando o no con su confesión pública, o ante su inconciencia, que obliga a castigarlo con el mayor de los castigos, hacerlo sentir tan mal, de manera que, para sentirse bien, busque ser liberado de su incompetencia, inducida por los demás en él, siendo blanco idóneo y a modo, de todo lo malo que pueda ocurrir, y así ya cese, de una vez por todas, la búsqueda de culpables, aquél no puede con los remordimientos psicológicamente implantados y se confiesa culpable de todo, el imputable por excelencia de todo tipo de fracasos, que de aceptar castigo, llega a infligirse castigo, hasta el castigo

que, sin reparar todo el mal que se auto-adjudica como propiciador del mismo, llega al punto sin retorno de la muerte simbólica, el suicidio metafórico, del no sirvo y renuncio, me mato, no antes de que me maten, más bien, porque mato al seguir vivo en razón de la ineficiencia redentora, empleado del que se dirá, *por él andábamos tan mal*, hasta que el tiempo vea que ha de haber otros, que como a él se les culpa sin que eso detenga o explique los efectos de aquello de lo que se les culpa, pues lo que desemboca, en el sacrificio perpetuo y en la auto-inmolación de la víctima auto-victimada (pp. 12-15).

### **Estereotipos de la persecución**

Sobre la base de la lectura de la parte II de El Chivo expiatorio de Girard (1986), puede advertirse que los acosados son primero perseguidos, tal es el origen de su condición, pero quién persigue y a quién persigue, pueden uno acaso ser el otro, y tal expresión como sus escenarios persecutorios se torna visible apenas en el advenimiento de las crisis, en momentos de ruptura o de transición.

Pero, para éste, toda persecución es perpetrada por multitudes, dicho así las persecuciones colectivas serían para Girard un desenlace inevitable del desorden dentro y fuera de la sociedad o del contexto en juego, organización o empresa si se quiere.

Girard sostiene que los perseguidores aducen que un pequeño número, llámense mejores, diferentes, excluidos, o como se prefiera, o incluso uno solo, podrían pese a su debilidad numérica ser nocivos para los demás, pues su pequeñez no reduce su alcance, ya que serían sin duda capaces de inocular y

extender su virulencia a los otros que no son, masificando sus fechorías, que bien podrían tildarse de hazañas, no importa el criterio que las juzgue, hagan lo que hagan, los pocos pervierten a la mayoría, haciendo que deje de ser como es (p. 25).

Así si uno siembra pánico o desata el crimen figurado o real de alguien más, esto se escala en medio de una crisis hasta borrar diferencias, todos harían lo mismo, sea por defensa, imitación o algo similar.

Cuando una organización se cuestiona desde sus cimientos la mecánica de la acusación, comienza a operar para Girard el terror, mismo que acontece como confusión universal del viejo orden a punto de cambiar, a veces cataclismos así se detonan con un despido o la fusión empresarial, todos llenos de incertidumbre liberan el poder de la multitud, donde cada uno deja de ser quien es, se desdiferencia del resto, para acaecer como turba, el gang de acoso.

A partir de esto sentencia Girard que la sumatoria que se materializa en la multitud tiende a la persecución naturalmente de lo que la turba, per-turba, volviéndose turba, hambrienta de violencia, una multitud cuyos miembros son perseguidores latentes, deseosos de extirpar lo extraño, lo diferente, no importando si se trata del éxito, siempre que se vista del otro que no son, que los intoxica y corrompe con el virus de lo diferente, de los traidores que lejos de asimilarse se empeñan en diferir, aunque eso sea sobre-salir del resto, alta traición para la mediocridad de los mismos.

Para Girard el ser muchos es un acontecimiento singular que coincide con la voz oculta que los convoca y hace actuar, que los transforma en *mob* como vestigio del fenómeno mobbing preconizado en este autor.

Sólo que como muchos que se mueven orquestados por la implícita llamada al *todos contra uno*, el origen de la persecución, sobre todo como fenómeno colectivo, de multitudes, hasta su desembocadura en la descomposición del orden social, preconizada como crisis, distinguiendo entre la persecución racional y la arbitraria como estereotipos básicos, tratando de descubrir lo que hace a unos perseguidos y a otros perseguidores, para entender la tesis girardiana de que las diferencias no son la razón de la persecución, más bien la indiferenciación, en tanto una manera especial y aceptada de diferir de los otros.

Pero cómo se perpetra ésta genealógicamente hablando, a partir de Girard tal violencia entendida así, él sugiere o pretende explicarla como una suerte de acusación de envenenamiento, de lo que está afuera que hace intromisión en lo que está dentro, de lo más allá de las fronteras o márgenes que lo invade, en la figura tanto del extranjero como del simplemente anómalo por diferir de los demás, aun cuando lo haga virtuosamente.

De ese modo los desastres reales pueden asociarse a presuntos culpables, quién si no el nuevo, del que no se ha descubierto nada pero se sospecha todo, ese veneno del rumor no comprobado, se opera la persuasión de que una minoría o hasta un hombre solo puede ser dañino e incluso letal para la sobrevivencia de

un grupo, con todo y que no haya pruebas de ello y que la amenaza latente sea meramente imaginaria.

Si el veneno nos aparece como simbólico, tan desarraigado de verse cumplido en los hechos, como ave de mal agüero o mal de ojo, sentenciado así por Girard, como si un hombre se hiciera anatema para desatar desgracias.

Bastan creencias falsas pero multiplicadas en la mayoría, liberando castigos y crueldad a quien ni la debe ni la teme, empero, puede ocurrir, y Girard lo supone, que las víctimas de la turba sean al azar o no, sólo sangre como cobro a la deuda contraída, a la crisis o colapso o avecinarse de un mal.

Y en esos casos quién persigue y a quién persigue de nueva cuenta preguntado, quizá a los que todos de antaño persiguen, a los perseguidos por antonomasia.

Piénsese en el holocausto judío, un criterio de selección de víctimas, donde todos podríamos volvernó victimarios, mayorías contra minorías, principio de índole transcultural, que desborda contextos particulares y los engulle con ira ciega, donde el no ser de los más o procurar serlo o ser asimilado, tiene visos de inadaptación, donde rehusarse o demorar en volverse de los más es causa de su exterminio, donde el des-adaptarse de sí mismo, de lo que se es, para re-adaptarse a lo que no se es, es principio de la persecución.

Donde esto se piensa defecto o deformación de lo normal, y ello implica de suyo un atentado contra la identidad del otro, el que no es como los más es de los menos, una anomalía que debe desaparecer antes de propagarse y poner en



riesgo la suerte de los más, donde lo externo, y lo impropio se torna atractor natural de ira colectiva, esto abarca tanto al viejo como al débil, y paradójicamente pasa lo mismo con el poderoso titán como con el sabio maestro.

Las multitudes a decir de Girard se revelan hasta contra aquéllos que en otro momento las dominaban, pensando que a veces con su propio consentimiento, como una revuelta de oprimidos, que oprimen sólo por su número devastador (pp. 27 y 28).

Sin duda ese criterio preferencial de lo anormal, lo que se aparta de la norma, es fundamental en la selección de los perseguidos, pero quién instaure tal norma, los vencidos o vencedores, los líderes o los subordinados, los jefes o sus lacayos, misma que preexiste en cierto modo a los mismos, en tanto un orden social hegemónico impuesto o vigente que coloca a unos en un rol y a otros en el opuesto, los que se salen del canon, de los márgenes, se marginan, y tarde o temprano viven más allá de los márgenes, o siempre lo hicieron o se les desterró para que lo hicieran, trátase desde el insurrecto hasta el anacoreta e incluso el extranjero, marginado sin saberlo por una cuestión numérica, de quienes son más, o bien de si está con los suyos o entre extraños.

Si bien los papeles se invierten cuando se es el natural y los otros son los bárbaros o los de afuera, en ese sentido existe marginalidad alternada de los de dentro como de los de fuera, que intercambian papeles dialécticamente, sin embargo, en un periodo de convulsión o crisis, los que acatan la norma, los supuestamente normales, los de dentro, los que son según cierto prototipo,

podrían igual quedar marginados en la medida en que se les juzga como los que instauran el orden de opresión sobre los diferentes, los que salen del conjunto de los normales, con todo y que hayan erigido un sistema que vela por riesgos tales en épocas conflictivas como las guerras o los conflictos internos en las organizaciones, pues no se está exento de ser perseguido por a quien se persigue.

De ahí que Girard sentencie que en el límite, todas las cualidades extremas atraen, de vez en cuando, las iras colectivas, no sólo el poder y el ser desposeído, sino por igual el éxito y el fracaso, el vicio y la virtud, sobre todo cuando el poder de los fuertes se muta en debilidad delante del número, de los que llamo los más.

Sea como fuere aun cuando cueste trabajo a veces distinguir entre discriminación racional y persecución arbitraria, debiera aceptarse que prejuicios como suspicacias son responsables de esto, y de multiplicarlo y extenderlo con todo y el supuesto no necesariamente verdadero pero sí riesgosamente posible de ser erróneo de los criterios persecutorios, aparte de trastornos inherentes o distorsiones de la persecución, debidas mayormente a cómo el perseguidor represente el delito, lo sancione y defina a su víctima, así pues en palabras de Girard se atribuye a las víctimas "crímenes indiferenciadores," es decir, como velo a perseguirlas por razones omisas, se trata de postular que sean quienes sean igual se les perseguiría porque ello depende de la falta más que de quien la cometa, empero unos rasgos o perfiles te hacen a la corta o a la larga más sospechoso que otros, no por eso culpable, pero para algunos con mayor probabilidad de serlo (p. 30).

Siendo así, los caracteres de las víctimas se mantienen diferenciales, pero claro está se puede diferir de más de una manera, al ser otro, al no ser como los demás, y ello implica identidad, pero paralelamente, si por un lado cada cual busca sentirse más él y menos los otros, el peligro viene cuando se quiere percibir no sólo como diferente, sino cuando se piensa como el más diferente de todos, lo que radicaliza la diferencia, desde el no somos iguales pero nos parecemos hasta somos mutuamente excluyentes, sin coincidencia alguna, ya sea el individuo deforme de manera monstruosa o el héroe incomparable con ningún otro.

Ello hace cundir el desorden y atrae las persecuciones, los tan diferentes se ponen así al margen del sistema porque despiertan terror y amenazan con la visión del orden perdido y roto, de la inestabilidad que deviene caos según Girard (p. 32).

Jamás se reprocha a los menos o minorías por su diferencia constitutiva o propia pero sí cuando no difieren como es debido diría Girard, y que no difieran en nada, se persigue al que deja de ser lo que es, cuando es un impostor, pero ello implica la imposibilidad manifiesta de dejar de ser según el estereotipo que los demás tienen de nosotros a costa de desatar su ira.

Se respeta la marginalidad cuando se es habitante de ella, pero el querer abolirla, hacer del dentro fuera y viceversa, borrar diferencias, acentúa la ira y la amplifica, lo que condensa Girard en la expresión “nunca es la diferencia lo que

obsesiona a los perseguidores y siempre es su inefable contrario la indiferenciación” (p. 33).

Prueba más clara no hay que el que las consignas en contra de la persecución o acoso a las víctimas de todo tipo no emerjan de éstas, más bien de la propia cultura, sistema u organizaciones que rechazan de manera general esto como una guerra contra la persecución, un disimulo contra apatías que la toleran o una falsa condena abstracta no materializada que sólo explica a los perseguidos su persecución por no ser como los perseguidores, no en tanto perseguidores, sí como ese otro que no son, que se erige modelo de todo, que exige desdiferenciarse para indiferenciarse, no ser más el otro para ser el otro que los hace otros.

Sin embargo, podría hacerse una lectura complementaria, no contemplada por Girard, sobre el sentido de lo persecutorio inmanente a la indiferenciación, al proponer que tal cosa presupondría un no-diferenciarse o devenir al no-diferenciado.

Lo que implica por igual copiar a aquél del que se difiere, duplicarlo, para ser como es, a grado tal que se pueda ser su réplica, uno más de los otros que originariamente no era, como si hubiera la petición de imitarlo, pero imitarlo entrañaría estar en condiciones de suplantarle, de reemplazarlo, en una suerte de poética de la usurpación que pudiera tener como desenlace predecible hasta ser más original que el propio original.

Ya en su momento a Jesús se le culpó sin absolución posible de hacerse a sí mismo Dios siendo hombre, un extranjero, un extraño e improvisado para los rabinos que los superó con creces en su doctrina, y no sólo imitó el ser hombre sino que aspiró a ser más que eso, hombre eterno, hombre más allá de hombre, Dios humanado, lo que a la postre le valiera el ser sacrificado, a partir de esto el comienzo de la genealogía legitimada de los chivos expiatorios, claro siendo Dios no copiaba al hombre, en todo caso escrituralmente se decía de lo humano que era copia suya.

Llevar a estos derroteros la frase girardiana es concederle lo no advertido por éste, no de simplemente concebir y aceptar la diferencia siempre y cuando se difiera como se debe, como el discurso hegemónico dicte que el otro no soy yo, de cualquier modo, el siquiera hablar de modos permitidos del diferir haría de igual manera de la indiferenciación un catalizador de la rebeldía al diferenciarse del resto no por las diferencias específicas de cada cultura, sí por un intento de diferir de esa manera de diferir, de diferir de la diferencia establecida.

Invocando para lo cual cosas como diferir de la propia identidad para abrazar otra, que tanto es anulación de sí mismo como acto emancipador de ser como se quiera ser, hasta desdibujar las fronteras reconocidas como normales, desbordando las fronteras de lo aceptado, y así el imitar al otro, al que posee el discurso del poder, lo lleva en esa indiferenciación no de partida que sí de desembocadura, a ser el otro hasta el punto de propiciar en él la actitud opuesta, un imítame que no me imites, cuando atrás se esconde la intención velada de substituirme, lo que desencadenaría la violencia por la pérdida de identidad o por

la identidad robada, ciertamente, el ser substituido tiene sólo caso cuando se purga el sacrificio o deuda que es de cada cual, en ese sentido, ha de explorarse si sacrificar a otro necesariamente exige que el otro sea un verdadero substituto del culpable, un no-diferenciado.

En el capítulo VI de *La Violencia y lo Sagrado*, Girard (2012) plantea que si la cultura habíase edificado por obra de una violencia colectiva instauradora, tarde o temprano la violencia recíproca, entre los otros, destruiría lo que consiguió y hasta había consolidado, en la crisis sacrificial sostiene Girard el deseo no parece tener otro objeto o desembocadura que la violencia, se mezcla y confunde con ésta, lo que abre la puerta a algo como un instinto de violencia, o mejor dicho, la violencia como inmanente a lo humano pero oculta, o escondida en las apariencias de no barbarie del hombre, algo que lo gobierna, y que otros equipararían a un Dios o un destino que los rebasa.

No es coincidencia que deseamos lo que otro desea, lo hacemos como rivalidad que emerge justo porque el otro lo desea, que al ser el objeto en discordia se vuelve por definición deseable, engendrador de diferencia y contienda.

El deseo es mimético, se funda en un deseo modelo, no se desea cualquier cosa sólo lo deseado ya, cuando los deseos convergen en el mismo objeto se obstaculizan y deviene conflicto, todo por ese llamado primordial a imitar al otro en su deseo, algo inconsciente, o no, le grita imítalo, pero es reconocer una falta, algo de que su ser carece y el del otro no, eso lo detiene por un lado a dirimir si imita o

no, y por otro el intento de imitar lo repele en tanto la imitación deriva guerra por lo deseado.

Es un suspenso entre imitar y no imitar que consume la existencia, un doble imperativo categórico doblemente frustrado, cuando se siguen deseos concurrentes, que convocan a otros, su desenlace mimético es el fracaso, y esto piensa Girard refuerza la fuerza de lo mimético, porque es el intento vano por imitar sin ser imitado y dejar de ser quien imita ni volverse lo imitado, o buscar anheloso lo imitable antes que otro, es chocar con la violencia recíproca del deseo adverso, del otro por lo mismo.

Y si de aquí volviéramos al mecanismo de resolución de la violencia, violento en sí mismo, el chivo expiatorio, y hablar otra vez de los substitutos, pensaríamos en lo que pasa cuando las diferencias desaparecen entre los otros candidatos al suplicio, cuando la identidad es perfecta, cuando son copias exactas o réplicas entre sí unos de otros, el momento casi mágico de que los opositores son uno y el mismo o lo mismo, que se han convertido en dobles, intercambiables, lo que aseguraría la substitución sacrificial.

Los corderos llevados al matadero por nosotros, somos nosotros mismos y no lo somos, el doble que casi lo es, que no lo es o deja de serlo, que oscila entre el otro que desea lo que deseo y yo mismo, gesta una alucinación al juntar lo separado, al hacerlo coincidir borrando sus fronteras, crea al monstruo, al doble monstruoso, ni el otro ni yo, los dos y ninguno, ambos.

Como dice Girard no hay monstruo que no trate desdoblarse para exhibir lo que lo define, ni doble que no esconda una monstruosidad, al ser dos, ni el originario ni el copiado, en el doble las diferencias no quedan abolidas sino confundidas, los dobles son intercambiables, sin que su identidad individual sea reconocida, como si diera igual que fuera cualquiera del ejército infinito de duplicados, es el equívoco término medio de identidad y diferencia, que hace posible la sustitución sacrificial, como en el Cristianismo cuando Cristo muere por los demás para que nadie más muera.

Por ello Girard asevera que el doble monstruoso permite a los antagonistas que no pueden verificar que nada los separa, que se indiferencian en lo deseado, reconciliarse, y de esto definir girardianamente al doble monstruoso circunscribiéndolo, señalando que bajo tal apelativo se alinean todos los fenómenos de alucinación provocados por la reciprocidad ignorada, cuando ya no se ve al otro como un otro que desea lo que deseo, es la evolución de las etapas anteriores de lo mimético donde estaban el yo y lo otro, así como el no yo y el otro yo.

Desde luego son transgresores los comentarios marginales vertidos que desata el propio Girard sobre el doble monstruoso llevados a la demarcación de la experiencia religiosa, y más allá a la posesión como tal, con lo perturbador que pudiera verse en una asociación así, de cualquier modo esta disquisición sobre el doble es a no dudarlo una de las más lúcidas como llenas de perplejidad de esta obra de Girard, inequívocamente fundamental y fundadora de su propuesta mimética como tal.



Girard sabe esto de sobra al identificar en la figura del extranjero tanto la representación de los menos a mi parecer como el soslayar o no respetar las diferencias, toda vez que no son sus peculiaridades y por lo mismo está desprovisto de ciertas cualidades cuya carencia no las nota, de ahí que se le rechace, o se interprete como rechazo o mal modo su actitud hacia los oriundos, queriendo vivir como si estuvieran entre los que son como ellos sin estarlo.

Como destaca Girard, la designación bárbaro no se profiere a los que hablan otra lengua sino a quien confunde o no sabe las reglas gramaticales esenciales, más allá de las palabras de determinada lengua, derivadas de las palabras originarias, las del griego por supuesto.

Del mismo modo el odio en palabras encarnado, es proferido más por la privación que por la diferencia, esto es, decir que se odia no es en sí misma una expresión para mentar a lo otro diferente, pues lo diferente puede merecer aceptación y admiración bajo ciertas condiciones, se odia y rechaza la anomalía, el defecto, lo que le falta a algo para ser cierta cosa, lo que no tienen otros que los hace defectuosos al compararse con nosotros, lo que les falta para ser nosotros.

Así el extranjero es traidor a la patria pues no vela por la patria ajena como el subordinado es el no líder ya que no ha llenado el puesto del líder y ello lo vuelve menos que aquél, agigantando más lo que le falta para alcanzarlo que la posibilidad de llegar a serlo, pues en su condición no guía a otros por ser guiado y seguir a otros.

Por otra parte, a veces se quieren heredar diferencias o asumirlas sin contexto, cayendo en horrores como prejuiciar hablando de los prejuicios de otros pero no de los propios, que es en sí mismo un prejuicio, hasta qué punto es igualmente persecutorio luchar contra la persecución persiguiendo a los perseguidores.

Girard considera que la violencia colectiva, de multitudes, constituye por sí misma un esquema transcultural, pero el que exista es una cosa, y de ahí de que explique cualquier acontecimiento violento es otra, poniendo así límites claro a su propuesta del chivo expiatorio como tal.

Téngase presente que en la figura del acosado, existe la reminiscencia palmaria al chivo expiatorio, principalmente, al hablar de una fenomenología del mobbing, en tanto sustituto que desahogue la violencia colectiva en el decurso de una crisis organizacional, sea un *resizing*, una fusión, un estancamiento o una quiebra, considérese lo que dice Girard (2012) al respecto en el capítulo I de *La violencia y lo sagrado*, al hablar sobre el sacrificio:

Como lo sugieren muchos indicios, esta aptitud para proveerse de objetos de recambio no está así reservada a la violencia humana. Lorenz, en **La agresión** (Siglo XXI, 1968) habla de un determinado tipo de pez al que no se puede privar de sus adversarios habituales, sus congéneres machos, con los cuales se disputa el control de un cierto territorio, sin que dirija sus tendencias agresivas contra su propia familia y acabe por destruirla (p. 10).

## Otras maneras de ver el mundo, re-escribiendo metafóricamente nuestras vidas

Las metáforas del mobbing, constituyen una manera virtuosa de des- enmascarar también al acosador, con la triste escena de descubrirnos víctimas, rompiendo el proceso psicológico vivido en la inconciencia de qué tan incompetentes nos hacen sentir, pero lo grave es, qué tan incompetentes nos hacen creer que somos, y vaya que de creerlo, somos los primeros en adjudicarnos la culpa de todo, justificando con ello maltratos y vejaciones por lo mismo, poder encarar estas situaciones de brutal violencia simbólica por caminos oblicuos, pero no esquivos, como lo metafórico, permite soportar su monstruosidad, que de verla directamente nos destruiría, en razón de que se nos ha ido conformando vulnerables a través de los espacios laborales, donde se nos va haciendo, poco a poco, que nos adaptemos a la des-adaptación, a creer que todo nos rebasa y que nuestros intentos continuados, sólo chocan con fracasos repetidos, donde se nos hace ver frágiles, por insólito que parezca, hasta el empleado sobresaliente, de resistencia granítica, envuelto por el engaño de la fragilidad reforzada, en el *no eres tan bueno como crees*, y rematada, en *te engañas al pensar que no eres tan malo porque otros son igual de malos que tú*, reduce a la condición de la roca de cristal que se rompe, al aceptarse que se está inducido por el engaño de la victimización, cuyo proceso dibujan de manera cuasi- canónica Oñate y Piñuel (2006), se cae así, en la propia causa de su aniquilamiento, el aceptar ser aniquilado, como única posibilidad de ser aniquilado, que otro te aniquile, que en vista de su verdadera naturaleza férrea, por ser de los

mejores, pero víctima al fin y al cabo, sólo deja como opción, propiciar con engaños, su auto-aniquilación, como único recurso para expulsar al mejor, que sólo lo puede hacer su declaración confesa y absurda de que, paradójicamente, es el peor de todos, y no sólo lo cree, busca ocasión de ratificarlo, extrañamente, en la condescendencia de los otros, que no quieren decirle cuán malo es.

Si, en realidad, no han cesado de propiciar escenarios donde todo parezca así, ese falso favor de, puedes mejorar y no todo está perdido, destruye tanto, como la compasión, que hace sentir al que la recibe, que de otro modo, no podría escapar de su suerte, es el típico mentir piadoso, que nos dice que volveremos a ser tan buenos como llegamos a serlo alguna vez, pero es que no lo hemos dejado de ser, sólo de creer, por lo mismo, la metáfora puede conducir a un desengaño, que des-enmascara y libera, donde lo brutal del ser consciente de golpe, cede ante el gradual desvelamiento parabólico que, como moraleja, nos enseña a recobrar el control, y la conciencia perdida, y adormilada, de qué tan bueno se es.

Entiéndase, la metáfora, primero es un retrato distorsionado de la realidad, que sí podemos soportar sin devastarnos, y que le daría al victimizado, el espejo que refleja en otros, no en sí, su proceso de auto-destrucción, para poderlo identificar y reconocer, en primera instancia, sin caer en profunda depresión, que aquello lo erosiona, que ese mal llamado mobbing, a un ritmo avasallante e irreversible, lo destruye, pero cómo percatarse de esto cuando se vive en la inconciencia construida por otros de que el que era el mejor, se volvió, quién sabe cómo, el peor.

Entre todo esto, sobresale, la conspiración, que genera la asimetría que pone a la víctima sola contra el mundo, del todos para uno mítico, de la sinergia empresarial, se decae, al todos contra uno, ya no metáfora, realidad aplastante.

### **Re-construyendo narrativamente la violencia laboral**

Cuando se explora, desde otro ángulo, la teoría metafórica del mobbing, que aquí se esboza, sobre todo, cuando se le ve más allá de como paradigma explicativo de la violencia simbólica laboral, en todo caso, como una terapia alternativa de re-inserción laboral, surge la tentación irrefrenable, de comparaciones ociosas, con Terapias psicológicas postmodernas, como la denominada Terapia narrativa, en tanto camino para víctimas victimadas y potenciales víctimas, en la mayoría de los casos, personal sobresaliente, pensando en el contexto laboral, para, primero, re-construir la vivencia hostil por parte del acosado, vivida en un principio, desde la inconciencia, hasta construirle nuevos significados, donde ya no se es chivo expiatorio de lo que pasa, de manera que se desprendan historias alternativas, uno y mil espejos, para mirarnos y entender lo que pasó y nos pasó, a la par, de descubrir posibilidades como soluciones a realidades así.

En cierto sentido, hay paralelos claros entre aquello, y la teoría que comienza a construirse en este texto, principalmente que, según la perspectiva postmoderna, el conocimiento que tenemos de la realidad, siendo ésta violenta como la expresada por el mobbing, es algo socialmente construido, es decir, una cadena de significados conexos que le damos a nuestras vivencias, por subjetivas

que parezcan, que no lo son tanto, porque la historia que contamos, de cómo fuimos vejados y acosados, otros la escuchan, y la creen, o nos piden datos sobre ella para llegar a creerla, proceso que otorga aun así una incipiente certificación de objetividad a lo compartido anecdóticamente, no se peca de subjetivo cuando el otro está al acecho de lo que sucede, donde la manera de hablar de esa realidad patológica-laboral, implica algo más que sólo describirla o re-presentarla, hasta cierto punto la constituimos.

De manera osada, podría imaginarse que las cosas fueran lo que decimos que son, o al menos hay formas menos brutales de asimilar la realidad, sin que la verdad te destruya, como los relatos etnográficos y las metáforas cotidianas del mobbing, del mismo modo la Terapia narrativa White (2004) explora propósitos, valores, sueños, anhelos, esperanzas y compromisos rotos y cumplidos, en nuestro caso, si retomamos al personal sobresaliente, como el protagonista de las aseveraciones que hacemos, como blanco principal del acoso, poniendo al descubierto, de manera irónica, sitios oscuros, que explican, cómo el mejor, se convirtió en el peor de todos, en su propia y ratificada por sí mismo opinión, la terapia narrativa, apelaría a la metáfora de imaginarse como si se fuera en el asiento del conductor de su propia vida, acercándose de ese modo a lo que se quisiera ser y hacer en la vida.

En cambio, por así llamarla, la terapia metafórica, se preguntaría más bien el porqué, y cómo, nuestros sueños fueron rotos, a grado tal, que pensamos que nosotros mismos nos sabotamos, y dimos al traste con nuestras más caras y acariciadas ilusiones, como si, condujéramos nuestra vida a un barranco, para

precipitarnos en él, pero no porque lo queramos, sino porque se nos ha hecho creer impotentes de aspirar a más, sin quedar al parecer otro camino, para ya no sufrir más, que, destruir nuestras ilusiones de golpe, antes que caer en la tortura infinita, a causa de, la frustración continua de no cumplirlas, de no saber por qué tenemos la culpa de nuestro fracaso, y de el de los demás, quienes nos pensamos, en otro tiempo, la explicación de su éxito.

Normalmente, aproximarnos al mundo leyéndolo de manera metafórica, suele ser deudor de enfoques estructuralistas de la experiencia humana, que parten de la idea de que, existen estructuras subyacentes que no podemos observar, sino que, sólo podemos ver sus manifestaciones externas o superficiales, de ahí su interpretación simbólica, no la realidad en sí, pero sí una interpretación que quisiera revelar lo que se esconde en un fenómeno como el mobbing, tan lleno de episodios concretos, de violencia velada e invisible, como difícil de detectar, en cuanto a la verdadera proporción de la violencia embozada que encierra.

Si bien, conviene mejor, pensar que la realidad, más que un misterio a ser resuelto, o un enigma a decodificar, es un retrato descriptivo, que lo mismo puede ser descrito con densidad y en forma exhaustiva, con muchos detalles, antes que, de manera superficial e incompleta, una historia de vida, que se conecta con otras historias de vida, historias compartidas, que de vivirlas se ven vividas por otros, lo que aumenta significativamente, el poder entenderlas, entendiendo de modo oblicuo o lateral, nuestra propia historia, al ver lo que no vimos, que nos pasaba en el mobbing, lo que sí vieron otros y lo callaron, lo que hace visible lo invisible,

consciente lo inconsciente, y ello, nos aproxima, desde la comprensión del fenómeno del acoso moral psicológico laboral, hasta a su superación en las víctimas de éste.

Al vivir una historia uno mismo, antes de contarla, ésta se torna densa, y llena de luz y de datos para hallar contestaciones a las intrigas que plantea. Dicho esto, la Terapia narrativa, asume la existencia de historias dominantes, saturadas de problemas, como los conflictos laborales precursores de mobbing, en cierto grado, historias que cancelan el valor de ser exitoso, y lo pintan como un riesgo de despido y humillación pública para los demás, esas historias, restringen la visión real de las cosas, la sinergia y las metas comunes, ensuciándolas de la semilla de maldad y las dobles intenciones de los otros, lo que acarrea, una lectura distorsionada de lo que somos, construyendo una identidad donde, de colaboradores sobresalientes, nos tornamos incompetentes, condición reafirmada dentro del contexto laboral en el que brillamos y en el cual subsistimos, apagados por desventura por obra y gracia del mobbing.

En ese sentido, el mobbing, es una metáfora dominante que implica la auto-destrucción del mejor, donde se configura una identidad que desarma y desaparece, tanto logros como éxitos, descubriendo fallas y carencias, donde, nace el perdedor, del vientre del triunfador, historias destructoras que es imprescindible de-contruir metafóricamente.

Pero, cómo, al insertar la propia historia dentro de otro historia dominante y hostil, propia del contexto laboral, dicha historia afecta cualquier historia que



pueda contar una persona sobre sí misma, hasta el grado de des-identificarla consigo misma, de ahí, que se explique que la víctima del mobbing, en su desenlace, perpetra su autoeliminación, por estar a tal punto alienada, que ya no reconoce al triunfador reflejado en sus méritos profesionales y académicos, sólo ve el reflejo del perdedor, frustrado por una sola experiencia, donde, parece poner en duda sus logros anteriores, pero que es sólo el ardid para desplazarlo y segregarlo de la organización, dada su alta peligrosidad, como depredador de los mediocres, a causa de esto, resulta impostergable de-construir o des-mantelar dichas historias dominantes de índole laboral, que aplastan y des-dibujan lo que somos, para lo cual se debe mostrar las creencias, valores como prácticas, que alimentan tales historias, que preconizan, la destrucción laboral del mejor.

Para des-enmascarar e inutilizar la historia dominante, la terapia narrativa suele invocar que se nombre el problema que nos aflige, que se le identifique, para poder encarnar al enemigo contra el que se combate, lo que la Teoría metafórica logra a través de las metáforas del mobbing, cuando el rival, por titánico que sea, deja su velo de invisibilidad, reforzado por la inconciencia, potenciada por los otros que te tratan como si no pasara nada, como si fueran tus aliados hasta el fin, que secretamente conspiran sobre tu vampirización, así se puede explorar al enemigo materializado, hallando sus fortalezas como debilidades, descubriendo cómo vencerlo.

Desde luego, el proceder terapéutico prosigue con la contextualización de la problemática, el acoso laboral encarnado, para buscar más historias, como datos curiosos y excepcionales, que completen la historia que está siendo fabricada,

sumando historias de otros sobre el mismo acontecimiento, de haberlas, de manera que logre contarse y completarse una historia más completa y fidedigna de lo que somos, que construya más fielmente nuestra identidad, para resistir el embate del mobbing, que destruye auto-estima y cambia identidades, del triunfador al perdedor, con su retórica seductora de acoso.

La Terapia narrativa, como la Teoría metafórica, persiguen contar nuestra historia de manera alternativa, por otra historia alternativa, conjurando la perversión del mobbing, donde el perdedor simulado, recupere su condición exitosa, o como dato excepcional, no la pierda, o despierte de la inconciencia, que le hace creer tal cosa, esa nueva historia redentora, cuaja en las diferentes metáforas cotidianas del mobbing, como instancias que, al re-escribir las historias que constituyen nuestra verdadera identidad laboral, lo que White (2004) denomina re-autoría, rescatan la original condición subvertida por la historia hostil y dominante del mobbing, donde los mejores, son los chivos expiatorios que cargan con la culpa de los demás.

## REFERENCIAS.

(2008) *Psychological Manipulation. Metaphorical Speech (Hidden Threats and View on Reality)*. Recuperado de [http://www.psychologicalharassment.com/psychological\\_manipulation](http://www.psychologicalharassment.com/psychological_manipulation), (consultado el 7 de Septiembre del 2015).

Corsi, J. y Peyrú G. M. (2003) *Violencias sociales*. Barcelona, España: Ariel.

Girard R. (1986). *El chivo expiatorio*. Barcelona, España: Anagrama.

Girard, R. (2012). *La violencia y lo sagrado*. Barcelona, España: Anagrama.

Fernández, D. y Llorens C. (2002). *Acoso moral (mobbing): Una dimensión del riesgo psicosocial*. Recuperado de <http://www.ccoo.es/istas>, (consultado el 18 Septiembre del 2015).

Lorenz, K. (1968) *Sobre la agresión: el pretendido mal*. México: Siglo XXI.

Mayoral, S. (2010). El mobbing y la Teoría de la acción de Pierre Bourdieu. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 68(2), Mayo-Agosto, 375-398.

Oñate, A. y Piñuel I. (2006). *Informe Cisneros X*. Madrid, España: Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo.

Pérez Bilbao, J. (2002). *Mobbing, violencia física y Acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander, España: Sal Terrae.

Rammsayer, T. y Schmiga K. (2003) Mobbing und Persönlichkeit: Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen. Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen. *Revista Wirtschaftspsychologie*, 2, 3-11.

White, M. (2004). *Narrative practice and exotic lives: resurrecting diversity in everyday life*. Adelaide, Australia: Dulwich.

# Contextualización y Aproximación al Diagnóstico y Diseño Organizacional de una Asociación Civil de Protección Animal

---

*Anabel Lucero Jiménez Cruz<sup>1</sup>*

## Resumen

El objetivo de este documento es plasmar la contextualización, así como una aproximación hacia el diagnóstico del diseño organizacional de una Asociación Civil de Protección Animal llamada Milagros Caninos, ubicada en la Ciudad de México.

Lo anterior se sustenta con los enfoques de algunos teóricos del análisis organizacional, con la finalidad de describir: el sector al cual pertenece su actividad económica, hallazgos de su estructura, sus mecanismos de coordinación, así como algunos de los parámetros de diseño que caracterizan a la asociación, y que son identificados en la fase inicial de un proyecto de investigación en el Posgrado de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

<sup>1</sup> [lucero.jimenez.cruz@gmail.com](mailto:lucero.jimenez.cruz@gmail.com)

**Palabras clave:** Tercer sector, Organización de Protección Animal, Clasificación de las Asociaciones, Organización Misionera

Hablar sobre organizaciones puede implicar inicialmente el hecho de considerar a un conjunto de personas que hace una serie de actividades para alcanzar fines particulares. Así, podríamos cavilar en la palabra organización como sustantivo, o bien como verbo. Además, dependiendo de la disciplina que aborde el análisis, suele ocurrir de manera incremental, la asociación de este concepto con muchas otras complejidades del conocimiento en los pensamientos de un estudioso o investigador.

Con lo anterior se puede expresar que una organización, considerada como sustantivo, es un espacio en donde un grupo de personas coordinan acciones para obtener la realización de objetivos o metas preestablecidas. Además, como consecuencia de dichas acciones se obtienen resultados que se reflejan al interior y en el ambiente físico, económico y social donde se encuentre inmersa (Hall, 1996). Al mismo tiempo, es necesario considerar que la organización también resulta en una alteridad donde ocurren la emergencia o la disolución de relaciones sociales, en un intercambio personal en donde además de difuminarse las fronteras funcionales (mismas que la definen formalmente) simultáneamente se da lugar a un espacio informal que contiene condicionamientos, expectativas, desilusiones, encuentros, desencuentros, satisfacciones e insatisfacciones de los miembros que participan en ella como actores sociales (Montaño, 2007).

Considerando lo anterior, en los argumentos siguientes se expone la contextualización, así como una aproximación al diagnóstico y descripción del

diseño de una organización perteneciente al tercer sector, conocida como Milagros Caninos, que está además registrada con la figura económico-legal de asociación civil.

Dicho diagnóstico y diseño organizacional es elaborado a partir de los hallazgos obtenidos en la fase inicial de un estudio de caso, como parte de un proyecto de investigación realizado para la obtención del grado de Maestría en Estudios Organizacionales, en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Inicialmente, para abordar la contextualización de la Asociación estudiada resulta necesario señalar que todas las organizaciones se encuentran fundadas, definidas e inmersas en las lógicas de un contexto global económico, además de que son categorizadas en tres sectores principales: el público, el privado, y el tercer sector, conocido también como sector social o sector sin fines de lucro.

En México las organizaciones que pertenecen al tercer sector son denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) o bien son conocidas, para fines de control estadístico nacional, como: Instituciones Sin Fines de Lucro o ISFL por sus siglas, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Cabe señalar que el conjunto de las ISFL representa una fracción de la aportación económica al Producto Interno Bruto Nacional de modo que, según la Cuenta Satélite de las Instituciones Fines de Lucro del 2015, aportaron 424 mil 181 millones de pesos monto que equivale a un porcentaje promedio del 2.7% del PIB, en un periodo anual comprendido del 2008 al 2013.

De entre las características generales que identifican al conjunto de organizaciones que conforman el tercer sector o ISFL (INEGI, 2015; De la Rosa, 2013; Penso, 2013; FUSDA, 2009), se pueden señalar las siguientes:

- La representación de dinámicas laborales en donde no se persigue el lucro como finalidad principal de la organización.
- La aportación y búsqueda de un bienestar social y colectivo de aquellos a quienes atiende la organización con su labor.
- La participación no gubernamental y colaboración institucional con el Estado para resolver problemáticas, además de servir como impulsoras del cambio social, para la creación de políticas públicas y “como espacios legítimos de diálogo e interlocución con el gobierno” [para la instauración de una cultura democrática y un sistema participativo] (FUSDA, 2009:1).

Por otro lado, de acuerdo con Elio Villaseñor, citado por la Fundación por la Social Democracia de las Américas A. C. o FUSDA por sus siglas, el origen en México de las OSC data a partir del movimiento de lucha estudiantil de 1968, en donde los actores sociales se dan cuenta de que pueden tener la fuerza necesaria para exigir el cumplimiento de sus derechos socio-económicos, culturales y políticos.

Después, durante la década de los setenta, la capacidad de organización detectada en algunos sectores de la población, fue usada para la creación de movimientos sociales-populares, nuevamente como espacios de negociación con autoridades regionales y nacionales. Posteriormente, a raíz del sismo de 1985 las



Organizaciones de la Sociedad Civil trascienden su capacidad de organización, así como su influencia, para lograr la cooperación no solo nacional, sino también internacional, para hacer frente a todas las consecuencias que esa catástrofe natural había causado. Así, a partir de ese momento y hasta las elecciones presidenciales de 1988 en México, las OSC cobraron mayor presencia en la participación política y social del país; además de que han crecido en número desde entonces.

Ahora bien, resulta pertinente señalar que el marco legal bajo el que se regulan estas organizaciones está dictado por la Ley Federal de Fomento a las Actividades de la Sociedad Civil, creada desde el 2004 para: 1) estimular las actividades de las OSC, 2) establecer los criterios para que puedan obtener dichos estímulos, además de que 3) su contenido establece sus derechos y obligaciones (FUSDA, 2009).

Como parte de la contextualización de la asociación civil que se analiza en este documento es conveniente tener en cuenta que este tipo de organización puede ubicarse tanto en la categoría de las OSC, como en el conjunto de las Instituciones sin Fines de Lucro o ISFL; por lo que además de la consideración del conteo estadístico nacional que realiza el INEGI se puede decir que en un contexto económico, legal-federal y estatal, existen también otros organismos que influyen sobre las operaciones que realiza. Dichos organismos plantean los métodos de revisión sobre el funcionamiento (Simon, 1988) de este tipo de organizaciones. De esta manera, para tal propósito existen al menos tres regulaciones principales que deben ser observadas:

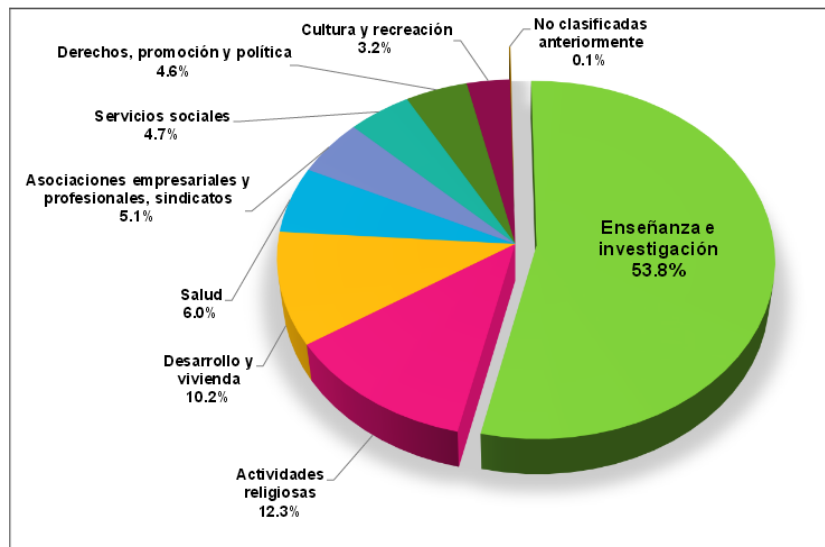
1) Las normatividades emitidas por las Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en su división del Servicio de Administración Tributaria (SAT), para otorgarles el permiso de que las aportaciones que reciban individual e institucionalmente sean deducibles de impuestos y registrarlas como “donatarias autorizadas” (SAT,2012).

2) La Ley Federal de Fomento a las actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, que establece la autorización, el fomento y registro del ámbito de su actividad (asistencia social, apoyo a la alimentación, aprovechamiento de recursos naturales, promoción y fomento educativo, etc.) sus derechos y obligaciones, todo ello en el marco legal de la Administración Pública Federal (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012).

3) El Código Civil Federal, que regula la asociación civil en forma de contrato y como persona moral en los artículos comprendidos del 2670 al 2687 (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2013).

Ahora bien, las ISFL se encuentran categorizadas por grupos de objeto social, siendo estos: enseñanza e investigación; cultura y recreación; derechos, promoción y política; servicios sociales; asociaciones empresariales y profesionales; sindicatos; salud; actividades religiosas, y otras clasificaciones como se observa en la siguiente figura (INEGI, 2015).

**Figura 1. PIB Ampliado de las Organizaciones no lucrativas [ISFL] por grupo de objeto social 2013**



Fuente: INEGI, 2015 de acuerdo a la Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (CIOSFL).

De este modo, se reitera que las asociaciones forman parte de las organizaciones de la sociedad civil o ISFL, pero entonces en este punto bien cabría preguntarse ¿Qué es una asociación?

Sánchez (2010) expresa que la asociación es un grupo coordinado de forma autónoma que desarrolla acciones colectivas bajo cierta normatividad, división de tareas y aspectos distintivos que delinear, y distinguen de su contexto, la singularidad de ese grupo.

Cabe señalar también que las asociaciones, como parte de las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por no perseguir el lucro como finalidad principal de su actividad, sino que más bien son creadas para satisfacer una o varias necesidades del sector social al que se dirigen, debido a que esas

necesidades no resultaron de interés para ser atendidas por el Estado, o por alguna organización del sector privado.

Se puede decir que existe un gran número de asociaciones, no solo a nivel nacional, sino también mundial, por lo que resulta pertinente agruparlas de acuerdo a características comunes, o bien atendiendo a otros criterios. Así, para fines de comprensión y análisis Mintzberg, Molz, Raufflet, Chahrazed, Rick y Tzeng (2005) proponen una clasificación de las asociaciones, atendiendo a sus propósitos y beneficiarios conforme a la información mostrada en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Grupos de Asociaciones**

		<b>Beneficiarios</b>	
		<b>Otros</b>	<b>Sus miembros</b>
<b>Propósito</b>	<b>Defensa</b>	<b>Asociaciones Activistas en defensa de terceros.</b> (Organizaciones ambientalistas, y para la preservación de la cultura).	<b>Asociaciones Protectoras en defensa de sus miembros.</b> (Organizaciones que procuran influenciar para proteger las causas que persiguen, o ligas para salvaguardarlas)
	<b>Servicio</b>	<b>Asociaciones Benéficas de Servicio para Terceros.</b> (Beneficio directo o indirecto para terceros, tales como Festivales de Arte, Universidades, o Bancos de comida).	<b>Asociaciones de Servicios Mutuos para beneficio propio</b> (Para obtener ganancias o placer, tales como cooperativas, clubs literarios, periódicos escolares).

Fuente: con base en información de la Matriz de Asociación, de Mintzberg, H., Molz, R., Raufflet, E., Sloan, P. Chahrazed, A., Rick, B. & Tzeng, C.H., (2005).

Con todos los argumentos anteriores en este punto del documento se pueden ya delimitar los aspectos que definen la contextualización de la asociación que se investiga como estudio de caso de una investigación cualitativa, con un enfoque metodológico de observación participante (Taylor y Bogdan, 1986).

Primeramente, cabe señalar que la asociación civil analizada se denomina: Milagros Caninos. Esta asociación civil forma parte de las 11,302 donatarias autorizadas por el SAT, quien la reconoce como de obras y servicios públicos (SHCP-SAT, 2015).

Milagros Caninos pertenece a las más de ciento cincuenta organizaciones dedicadas a la Protección Animal existentes en el país, de acuerdo a la investigación realizada. Además, forma parte del conteo periódico que realiza el INEGI sobre las ISFL, como ya se mencionó anteriormente.

Segundo, como parte de la contextualización, puede identificarse que Milagros Caninos es una Asociación Benéfica de Servicios para Terceros, de acuerdo a la tipología de las asociaciones de Mintzberg (2005).

La fundadora y responsable de esta asociación es la Psicóloga Patricia Ruíz Zúñiga, quien desde el año 2006 procede a su creación después de atravesar un proceso que la involucraba en el rescate animal canino de forma individual e independiente, motivada por los sentimientos de compañía, trascendencia y emotividad tras el fallecimiento de su mascota, un perro “salchicha” de nombre: “clavo”.

Por otra parte, continuando con el siguiente elemento del análisis organizacional realizado en Milagros Caninos, resulta trascendente rescatar en este punto del documento el concepto de estructura de una organización, con el propósito de abordar ahora los argumentos correspondientes a la aproximación y diagnóstico del diseño organizacional de esta asociación civil de protección animal. En este sentido, conceptualmente la estructura de una organización refiere el conjunto de factores que definen su interior, pero que al mismo tiempo delimita sus fronteras para distinguirla de lo exterior.

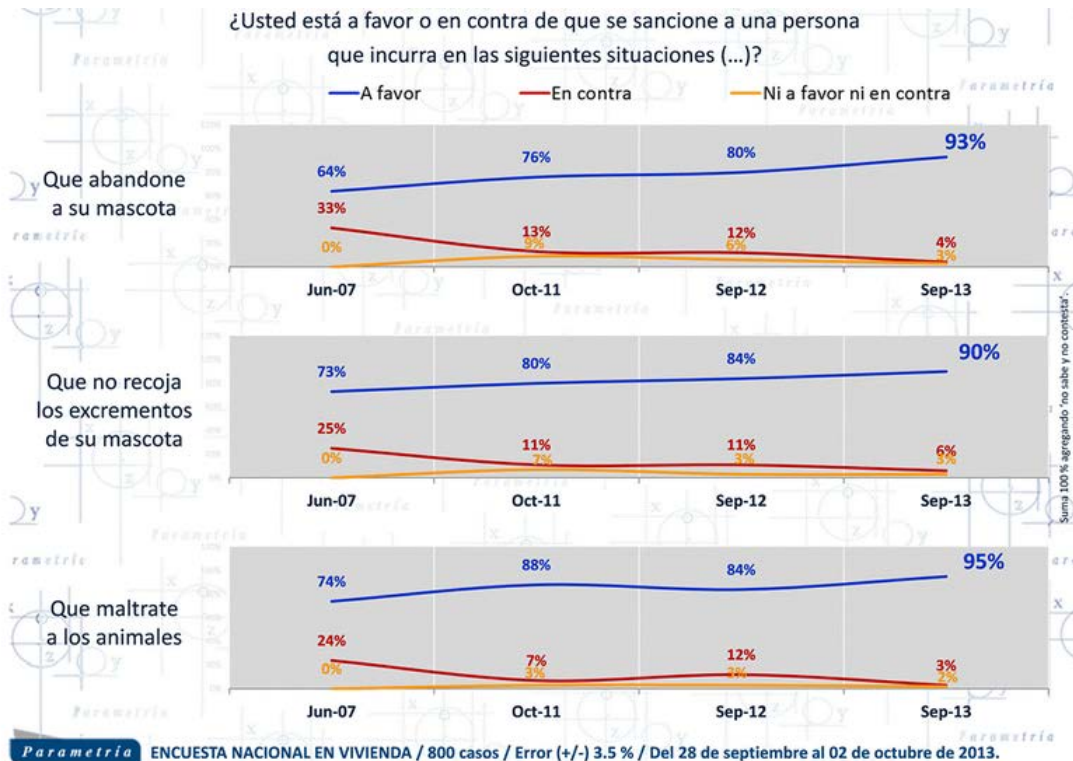
Es decir, al hablar de estructura organizacional se toman en cuenta diversos aspectos, tales como: su tamaño (cantidad de personal, capacidad física, insumos y recursos); su complejidad (dispersión espacial y orden o distribución jerárquica); la tecnología que emplea para su funcionamiento (si fuera el caso); la cultura interna y nacional que la influyen; así como el ambiente físico y social que la rodea. Además, también dentro del análisis de la estructura resulta necesaria la consideración e identificación de los factores estratégicos que se emplean para manipular sus variables internas y ambientales para la toma de decisiones en sus acciones (Hall, 1996).

En este sentido el contexto juega un papel importante para la creación de Milagros Caninos, dado que, como aspectos de la cultura nacional mexicana en torno a la protección animal si existe, hasta cierto punto, la toma de conciencia y el reconocimiento a los derechos animales en la población.

Como una muestra del argumento anterior hacia el reconocimiento de los derechos animales tenemos la siguiente figura que muestra, de acuerdo a una

encuesta realizada por Parametría, la opinión pública al respecto en un periodo comparativo del 2007 al 2013:

**Figura 2: Conciencia sobre el respeto a los derechos de los animales en México**



Fuente: Parametría (2013).

De esta manera, Patricia Ruíz detecta una beta de necesidades no cubiertas en la población canina en situaciones de vulnerabilidad, como consecuencia de padecimientos por enfermedades terminales, así como con discapacidades provocadas por crueldad e irresponsabilidad humana contra ellos, tanto en la Ciudad de México, como en el resto del país. Aunado a lo anterior observa que ese conjunto de la población canina además de que no era tomado en cuenta para

su cuidado, tampoco contaba con espacios que les posibilitara su atención o bien su rehabilitación.

Por lo anterior, la Señora Ruíz decide disponer de sus recursos y fundar Milagros Caninos para que posteriormente, en el año 2010, sea reconocida como asociación civil y donataria autorizada (por el Sistema de Administración Tributaria) a favor de los perros callejeros en situaciones extremas de salud y estado físico.

De este modo y dados los argumentos anteriores se procede ahora a abordar a la asociación desde el diagnóstico sobre su diseño organizacional. Dicho lo cual cabe destacar que éste último concepto a abordar se desprende de la extrapolación y apropiación del conocimiento de dos disciplinas encargadas del Diseño como parte de su desarrollo profesional: la Arquitectura y el Diseño Gráfico. Además, tanto diagnóstico como diseño organizacional forman parte de un exhaustivo análisis teórico que ha sido desarrollado por diversos estudiosos de la organización, para indagar acerca de las relaciones sociales y la diversidad de procesos que se dan al interior de una organización (Schvarstein, 1998).

De acuerdo con Burton, Obel, y DeSanctis en Donaldson (2008), tenemos que el diseño organizacional:

Es el cuerpo de conocimientos y técnicas que pretende ofrecer consejos útiles a las organizaciones sobre sus estructuras (y otros aspectos) necesarios para alcanzar sus objetivos. Se basa en las teorías de la estructura organizativa que generen conocimiento de los efectos (y resultados) de diversas estructuras (p. 5).



Así, con las relaciones sociales y procesos desarrollados se puede definir la razón de ser, servir y existir de una organización, en diferentes etapas históricas, para determinar principalmente las maneras en que se puede lograr su eficiencia y efectividad a partir dos dimensiones principales: una micro y otra macro (Coronilla y Del Castillo, 2000).

La primera aproximación, a nivel micro, invita al análisis de lo que ocurre al interior de la organización, mientras que el nivel macro atrae la atención hacia las interacciones entre la organización analizada y otras organizaciones, así como la observación y evaluación del ambiente donde se encuentra inmersa para indagar acerca de aquello que puede influir, potenciar, modificar su toma de decisiones, así como de los productos o servicios finales que otorga.

Ahora bien, continuando con el análisis de Milagros Caninos y delineando su estructura, tenemos que sus instalaciones están ubicadas al sur de la ciudad de México, en la delegación Xochimilco.

Su espacio físico interior está distribuido en las siguientes áreas funcionales:

- Pastos o área de músculos atrofiados
- Consultorio
- Baños
- Área de cuartos para resguardo nocturno de perros.
- Área Pay de Limón (para perros que no pueden convivir con otros perros).
- Área de perros torturados.

- Área de la tercera edad.
- Área de perros hiperactivos.
- Área de perros en adopción.
- Capilla en honor a San Roque, que según referencias de los miembros de la asociación, en la religión católica este Santo es la figura simbólica que protege y vela por los perros.
- Área de perros con cáncer.
- Área principal, donde se encuentran cocina y comedor para empleados (y visitantes en fecha de visita pública guiada).

La misión que persigue Milagros Caninos, además de la protección y cuidado de perros en situaciones de vulnerabilidad extrema, procura la creación de conciencia en la sociedad sobre los derechos del respeto hacia los animales, para asegurarles una vida libre de cualquier forma de violencia.

Resulta importante resaltar en este análisis que tanto la creación, como la razón de ser de esta asociación inicialmente escapan a las motivaciones de una organización racional regida por lógicas de mercado e impregnadas de competitividad con fines de lucro (Donaldson, 2008).

Incluso podría identificarse que las acciones de sus miembros están salpicadas de una búsqueda de la eficiencia, igual que ocurre en toda actividad humana que cuente con un cierto margen de legitimidad estatal institucional para llevar a cabo sus actividades. Sin embargo y no obstante a lo anterior, las motivaciones que producen la participación voluntaria de sus miembros, escapan de las

racionalidades que imperan en el sector privado donde se procuran principalmente beneficios económicos y utilitarios en su actividad.

En este sentido, de acuerdo con las racionalidades dominantes identificadas en Milagros Caninos, de acuerdo a Schvarstein (1998) podemos identificar en la aproximación de su diseño organizacional principalmente las siguientes: 1) La ideológica, fundada en los valores compartidos de respeto y protección a los animales; 2) La hedónica, dado que los participantes de la asociación refieren la búsqueda de su satisfacción personal al ser parte de ésta asociación de protección personal; 3) Una racionalidad afectiva, pues sus participantes señalan que la asociación les provoca establecer relaciones con lazos de amistad y confianza, y 4) la racionalidad social, en donde en el contexto de la ciudad de México, Milagros Caninos se autodenomina y es reconocida en medios de comunicación escritos con un rol de “Santuario” (Cruz, 2008) para perros en situaciones extremas de salud.

El liderazgo que se observa en la asociación se trata de un liderazgo carismático, de acuerdo a la caracterización de los tipos de dominación establecidos por Max Weber (1969), ya que los miembros de Milagros Caninos guardan solidaridad y lealtad hacia la fundadora, quien establece con ellos una relación social personal de igualdad, para demandar acciones o respuestas para los procesos del funcionamiento de la asociación, normas de conducta, o bien para la delegación de responsabilidades o designación de actividades compartidas.

Los miembros de la asociación colaboran en ella de forma horizontal y voluntaria, obedeciendo a dos tipos de división funcional: personal permanente y personal ocasional.

Como parte de las actividades especializadas de servicio de la asociación existe una organización externa de veterinarios (Grupo Veterinario México) que funge como grupo de apoyo de segundo nivel para dar atención médica a los canes que están bajo el cuidado de la asociación.

La coordinación mutua entre sus miembros ocurre por medio de las instrucciones de la fundadora hacia el médico veterinario que se encuentra permanentemente en la Asociación, así como para los miembros más antiguos de Milagros Caninos, principalmente. De esta manera, a través de los valores que comparten se logra la colaboración de sus miembros en las actividades encomendadas de acuerdo a la misión de protección y cuidado de los perros que rescatan. A su vez la fundadora provoca una identificación hacia las causas que persigue la organización realizando un registro de las historias de los perros rescatados, quienes tienen nombre de comida en su mayoría (Clavo, Fresa, Flan, Mandarino, entre otros) para facilitar su identificación, de acuerdo con la fundadora. Después, estas historias son transmitidas a los miembros cuando forman parte del personal voluntario de la asociación.

Con lo anterior se puede identificar dos fenómenos importantes de su diseño organizacional. El primero: que la estructura de Milagros Caninos se ajusta a una tipología Misionera de acuerdo a Henry Mintzberg, dando así lugar al segundo

fenómeno identificado, es decir, la ocurrencia de las tres etapas del desarrollo de la ideología de una organización misionera (Mintzberg, 1989):

En la primera etapa ocurre una coalición entre sus miembros por medio de los valores compartidos de: respeto a la vida, lealtad, igualdad, conciencia de los derechos de los animales y protección de cualquier forma de maltrato y crueldad para los perros.

La segunda etapa ocurre con la transmisión de las historias desafortunadas de los perros que fueron víctimas de crueldad o maltrato extremo, creando empatía entre los miembros.

La tercera etapa, sucede con el reforzamiento realizado cuando seleccionan nuevos miembros voluntarios de entre los visitantes frecuentes en las visitas mensuales guiadas y de entre los seguidores en de su red social que se interesan por las historias de los perros y de la asociación.

En este sentido es muy importante resaltar que los miembros seleccionados deben tener una fuerte atracción e identificación por las causas, perros e historias de la asociación, pues de esta manera estarán dispuestos a dar su tiempo, colaboración o sus recursos disponibles para facilitar voluntariamente la operación de la asociación.

Aquí puede observarse lo que menciona Simon (1968) sobre el hecho de que una organización será apoyada por aquellos que se identifican con los objetivos que persiga, así como personas cuyos valores individuales coincidan, o sean compatibles con los valores de la organización.

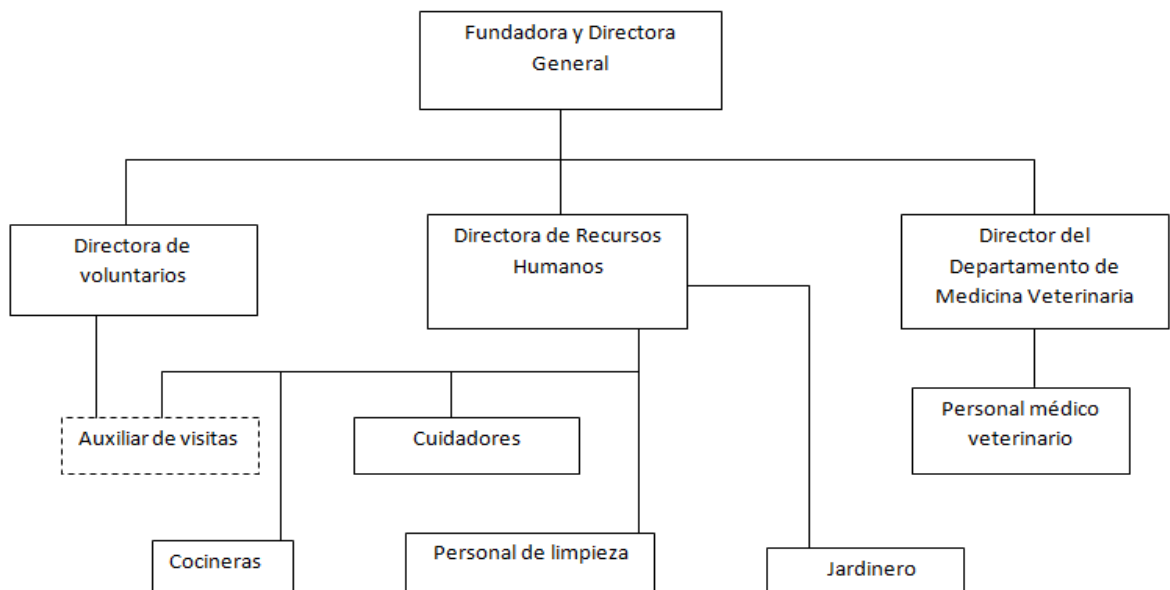
Dicho lo anterior, es conveniente señalar que las actividades y servicios realizados por esta asociación son las siguientes:

- El rescate de perros en situación extremas de tortura (mutilados), violencia (abandonados por heridas, enfermedad, violados u obligados a consumir estupefacientes) o con enfermedades terminales (cáncer, por ejemplo). Actualmente tiene 130 perros a su cuidado.
- Campañas gratuitas de esterilización masiva a perros y gatos domésticos en zonas de pobreza extrema, tanto en la Ciudad, como en el Estado de México. Lo anterior en colaboración y con apoyo de las autoridades del gobierno del Estado de México y la Universidad Autónoma del Estado de México, principalmente.
- Terapias de compañía con grupos y menores miembros de casas hogar, personas de la tercera edad y personas con síndrome de Down.
- Visitas guiadas, públicas y mensuales a las instalaciones. Incluyen la convivencia con los canes rescatados, además de pláticas de concientización sobre los derechos animales, el respeto a la vida animal como valor social y la importancia de la responsabilidad, un cuidado adecuado, y la esterilización de mascotas.
- Una nueva iniciativa en el país para llevarse a cabo en zonas turísticas, que consiste en esterilizar a perros de la calle, cuidarlos y atenderlos en su recuperación, para posteriormente buscar adoptantes. En caso de no encontrar hogares temporales o permanentes para esos animales,

proceden a liberarlos a la calle nuevamente, distinguiéndolos con un collar de color naranja, con el fin de que dicho collar sea el indicador de que esos perros han sido esterilizados y desparasitados, por lo que son candidatos favorables para que cualquier persona los adopte. Es importante señalar que esta medida está dada para prevenir la sobrepoblación canina en las calles y, de este modo, reducir la cantidad de canes que son maltratados, abusados y con una deplorable calidad de vida tanto en la Ciudad, como en el Estado de México, como etapa inicial.

En la siguiente figura se pretende representar las funciones de los participantes de la asociación, no así su orden jerárquico:

**Figura 3. Organigrama de Milagros Caninos**



Fuente: Elaboración propia basada en la descripción dada en una entrevista a la Directora de Voluntarios

El funcionamiento de Milagros Caninos es financiado con recursos propios de la fundadora, apadrinamientos individuales, donaciones voluntarias individuales y de empresas donatarias, éstas últimas recibidas en su página de internet, en donde colectan recursos económicos con depósitos vía paypal o mediante depósitos bancarios.

Así también, en cada evento mensual se realiza una visita abierta al público a las instalaciones de Milagros Caninos donde ocurre una colecta voluntaria otorgándoles sobres a los asistentes para que en ellos depositen sus donaciones, o bien recaudan fondos con: la venta de productos para animales (botanas, shampoo, enjuague en seco, acondicionadores), venta de comida para los asistentes al terminar la visita, y venta de recuerdos con el logo de la asociación.

Milagros Caninos puede identificarse como un sistema natural y abierto. El interés principal de la organización se basa en el comportamiento de sus miembros, tanto de las relaciones que se establezcan entre ellos, como aquellas establecidas entre los miembros con su medio ambiente. Lo anterior ocurre de manera compleja, pues a pesar de que su participación se oriente por convicción e identificación hacia la misión y objetivos de la asociación, al mismo tiempo los participantes obtienen resultados que satisfacen otros aspectos a nivel personal mediante su participación. Por estas razones, existe una negociación e intercambios en donde ambas partes resulten beneficiadas, tanto la asociación, como sus miembros, e incluso aquellos que se relacionan y forman parte de la red de colaboración que garantiza la supervivencia de la organización de protección



animal (Coronilla y Del Castillo, 2000) produciendo dinámicas de ganar-ganar, para los miembros humanos y caninos de la asociación.

Ahora bien, como parte de las organizaciones que influyen a Milagros Caninos, en el análisis de su entorno podemos señalar las siguientes:

El gobierno del Estado de México, quien solicita apoyo a Milagros Caninos para organizar y colaborar con campañas de esterilización canina y felina de manera gratuita en los diversos municipios reportados con pobreza extrema y alto nivel en sobrepoblación de perros y gatos que viven en la calle. Además, para esta labor, el gobierno del Estado de México facilita insumos, material y transporte para llevar a cabo las cirugías.

La Universidad Autónoma del Estado de México, quien envía a estudiantes y pasantes de la carrera de Medicina Veterinaria para que, junto con Milagros Caninos, lleven a cabo la esterilización en las campañas gratuitas que organiza.

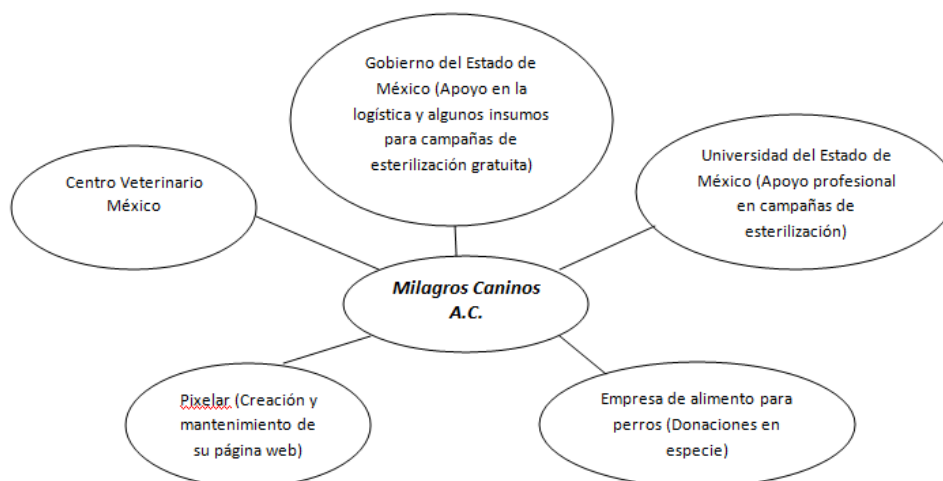
Una empresa productora de alimento para perro, quien les dona en especie periódicamente.

Una empresa llamada Pixelar, que de forma voluntaria colabora con Milagros Caninos para el diseño, creación y mantenimiento de su página web.

El Centro Veterinario Grupo México, apoyando con el diagnóstico en rescates donde los perros han sido severamente torturados, o bien en las cirugías reconstructivas y atención de perros con complicaciones mayores en sus estados de salud.

En la figura siguiente se observa a las organizaciones que influyen y forman parte de la colaboración externa de Milagros Caninos.

**Figura 4. Organizaciones relacionadas al funcionamiento y operación de Milagros Caninos A.C.**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevista a uno de sus miembros

Como parte final de la aproximación al diseño organizacional de Milagros Caninos, es importante rescatar lo observado sobre la comunicación y las formas en que ésta se realiza al interior y exterior de la asociación, pues como lo señala Rodríguez (2006), las formas de comunicación son lo que constituye a un sistema social como organización.

De este modo la ocurrencia de los procesos de comunicación descendentes internos de Milagros Caninos se llevan a cabo de manera directa, vía telefonía móvil o vía mail. Así también existen procesos de comunicación de manera horizontal y al exterior mediante la red social Facebook, donde con publicaciones periódicas otorgan información en videos para que en los apadrinamientos de los

perros de Milagros Caninos puedan observar el estado, mejoras y destino de sus aportaciones. Ésta red social virtual sirve también para anunciar fechas y lugares de las campañas de esterilización, o bien para informar sobre el quehacer cotidiano de la asociación en forma de pequeñas historias que crea su fundadora.

Así también, en Facebook Milagros Caninos puede enterarse de denuncias de algún perro en situación extrema que sea candidato a su rescate y atención en la asociación.

## **Conclusiones**

Las organizaciones forman parte de una diversidad de actividades e intereses en su quehacer diario en el país y en el mundo. La riqueza de los Estudios Organizacionales da la posibilidad y el acceso a una beta del conocimiento desde una perspectiva de análisis multidimensional de dichas organizaciones.

El presente documento representa la contextualización de una asociación civil, como parte de las organizaciones del tercer sector, éste agrupa a una serie de organizaciones e instituciones que no persiguen el lucro como móviles principales de interés en su operación.

La asociación que se analiza se denomina Milagros Caninos, es fundada por Patricia Ruíz, y ésta asociación se analiza como parte de un estudio de caso, abordado con un enfoque de análisis cualitativo, para obtener el grado de Maestría en el Posgrado de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Para contextualizar a Milagros Caninos entonces, es conveniente decir que forma parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil, u OSC. Esta organización es reconocida con la figura legal de Asociación Civil y además cuenta con un registro como donataria autorizada de acuerdo al sistema de Administración Tributaria (SHCP-SAT, 2015). Además, de acuerdo a la tipología de las asociaciones, realizada por Mintzberg, Molz, Raufflet, Sloan, Chahrazed, Rick, y Tzeng (2005) puede identificarse como una Asociación Benéfica para Servicio a Terceros.

En la aproximación del diagnóstico de su diseño organizacional puede decirse que Milagros Caninos se ajusta a una tipología Misionera, de acuerdo a Mintzberg (1989) y en este documento se argumenta cómo ocurre el proceso de las tres etapas del desarrollo de la ideología de una organización misionera, en la que existen valores compartidos por sus miembros y la organización siendo estos: el respeto a la vida, la lealtad, la igualdad, la conciencia y el reconocimiento de los derechos de los animales, y la necesidad de protección a los perros de cualquier forma de maltrato y crueldad.

El liderazgo observado en esta asociación es un liderazgo carismático identificado en la figura de su fundadora, Patricia Ruíz.

Los miembros que colaboran en la asociación lo hacen voluntariamente en servicio al cuidado de perros en situaciones extremas de salud que vivían en la calle, o fueron abandonados después de sufrir tortura, violencia extrema, o tener alguna enfermedad terminal.

El diseño organizacional de Milagros Caninos refiere un espacio ubicado al sur de la Ciudad de México, con doce áreas funcionales acondicionadas para el cuidado y asilo de canes. Su financiamiento es a través de donaciones voluntarias vía paypal, depósitos bancarios o en especie, ya sea con alimento, o bien con insumos necesarios en las campañas de esterilización gratuita que llevan a cabo en zonas de pobreza extrema tanto en la Ciudad, como en el Estado de México. La colaboración en el macro entorno de la organización ocurre con otras organizaciones que apoyan a Milagros Caninos en sus actividades, entre las que se identificaron: el gobierno del Estado de México, la Universidad Autónoma del Estado de México, el Grupo Veterinario México, Pixelar y una empresa productora de alimento para perro.

En la aproximación a su diseño organizacional se identificaron en el micro entorno de Milagros Caninos la existencia de cuatro racionalidades dominantes de acuerdo a Schvarstein (1998): 1) La ideológica, por los valores compartidos de sus miembros; 2) La hedónica, por la satisfacción personal que refieren sus participantes al ser considerados miembros de la asociación; 3) La racionalidad afectiva, por las relaciones e identificaciones entre sus miembros, y 4) la racionalidad social, donde se considera en medios escritos y orales de comunicación a Milagros Caninos como un Santuario para perros.

Este documento forma parte del desarrollo de una investigación aún no concluida, por lo que como se mencionan los datos analizados y obtenidos en la etapa inicial del proyecto de investigación, sobre la aproximación y diagnóstico del diseño organizacional de Milagros Caninos.

Cabe señalar que, como en cualquier análisis realizado sobre las diversas dimensiones organizacionales, lo expuesto anteriormente representa sólo una perspectiva en la beta del conocimiento de esta organización, misma que puede ser ampliada, corregida o complementada.

## Bibliografía

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General, (2012), *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil [Versión electrónica]*. Consultado en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf> el 12 de mayo del 2015.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General, (2013), *Código Civil Federal [Versión electrónica]*. Consultado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_241213.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf) el 1 de mayo del 2015.
- Coronilla, R., & Del Castillo, A. (2000), El cambio organizacional: enfoques conceptos y controversias (pp. 77-136), en Arellano, D. Cabrero, E. y Del Castillo, A., *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México: Porrúa/CIDE.
- Cruz, A. (2008, Jul), Elevarán estatua para condenar el maltrato a los perros callejeros. *La jornada [Versión electrónica]*. Extraído de <http://www.jornada.unam.mx/2008/07/20/index.php?section=espectaculos&articulo=a08n1esp> el 20 de Septiembre del 2015.
- De la Rosa, A. & Contreras, J. (2013) Organizaciones y Políticas Públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las Políticas Públicas. En *Hacia la perspectiva organizacional de la Política pública. Recortes y orientaciones iniciales* (pp.13-56). México: Fontamara.
- Donaldson, L. (2008), The conflict between contingency and institutional theories of organizational design, en Burton, R. et al [Eds.], *Design organizations: 21<sup>st</sup> Century Approaches*, Information and Organization Design Series, 7, Springer, pp. 3-20.
- Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C. (FUSDA) (2009). Sociedad en Movimiento. En *Nueva Visión Social Demócrata [Versión electrónica]*, 16, pp. 23-37. Consultado el 22 de noviembre de 2014 en <http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf>
- Hall, R. (1996) La estructura organizacional: sus formas y resultados (50-91); Estructura organizacional: explicaciones (92-118), en *Organización, estructura y proceso*. México: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2015). Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México, [Versión electrónica], Pp. 1-14. Extraído el 15 de junio de 2015

en:[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_03\\_4.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_03_4.pdf)

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, (pp. 109-297.). Madrid: Días de Santos Ediciones.

Mintzberg, H., Molz, R., Raufflet, E., Sloan, P. Chahrazed, A., Rick, B. & Tzeng, C.H. , (spring 2005), The Invisible World of Association, en *Leader to Leader*, 2005 (pp. 37-45).

Montaño, L. (2007). *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el Análisis Organizacional* (pp. 1-44). México: Tinta Negra Editores.

Parametría, (2013). *Encuesta nacional de vivienda*. Consultado el 17 de marzo del 2015 en [http://parametria.com.mx/carta\\_parametrica.php?cp=4600](http://parametria.com.mx/carta_parametrica.php?cp=4600)

Penso, C. (2013, Dic.). Las organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Administración y Organizaciones* 16(31), pp. 91-104.

Rodríguez, D. (2006), *Diagnóstico organizacional*, (pp.34-69), México: Alfaomega.

Sánchez, J.M. (2010), Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación política, en Luna, M. & Puga, C. *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 41-54). México: Anthropos.

Schvarstein, L. (1998), Diseño de Organizaciones y en organizaciones, en *Diseño de Organizaciones*, Buenos Aires: Paidós, pp. 63-105.

SHCP-SAT, (2015) Directorio de Donatarias Autorizadas, mayo de 2015. Consultado en [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx) el 18 de Junio del 2015.

Simon, H. (1988), La anatomía de la organización, en *el comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* (pp. 209-234), Buenos Aires: Aguilar Ediciones.

Sistema de Administración Tributaria (SAT), (2012), *Donatarias autorizadas. Requisitos, ventajas y obligaciones fiscales* [Versión electrónica], Consultado en [ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_ftp/publicaciones/folletos12/donautoriz\\_03052012.pdf](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_ftp/publicaciones/folletos12/donautoriz_03052012.pdf) el 2 de mayo del 2015.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1986), Introducción. Ir hacia la gente y La Observación participante: preparación del trabajo de campo, en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 15-46). Argentina: Paidós.



# Viaje al centro de las organizaciones: las relaciones sociales.

---

*Arturo Andrés Pacheco Espejel<sup>1</sup>*

## **Resumen.**

Hoy en día, las organizaciones se han convertido en el sub espacio por excelencia donde se produce y se distribuye la riqueza social, tanto material como simbólica, por lo que la forma en que se les gestione y administre, impacta necesariamente en los niveles de vida y de realización de los personas.; y para estar en condiciones de elaborar propuestas directivas consistentes y sólidas, resulta imprescindible avanzar en el conocimiento y la comprensión de la naturaleza de su funcionamiento.<sup>2</sup> El presente texto tiene como objetivo central, justamente, realizar un viaje a la esencia del funcionamiento de las organizaciones, entendiéndolas en primer lugar, como creaturas (y creadoras) de relaciones sociales, es decir, como producto de polifacéticas, contradictorias y complejas interacciones cotidianas entre los actores organizacionales.

El texto se estructura con base en el análisis de tres naturalezas interdependientes: la humana; la de las relaciones sociales; y la de las organizaciones mismas. En las conclusiones, y como resultado de lo desarrollado en este material, hacemos una llamada urgente respecto a la necesidad de darle una re significación a la praxis directiva de las organizaciones.

**Palabras clave:** Producción Material, Producción Simbólica, Dirección, Sentido.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana (México). [apachecoe@hotmail.com](mailto:apachecoe@hotmail.com)

<sup>2</sup> En el concepto de organización estamos incluyendo todas, independientemente de su naturaleza: privadas, públicas (secretarías de estado, instituciones públicas, etc.) o sociales (cooperativas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, partidos políticos, etc.), y sin importar su tamaño (micros, pequeñas, medianas o grandes) o giro (manufactureras o de servicios).

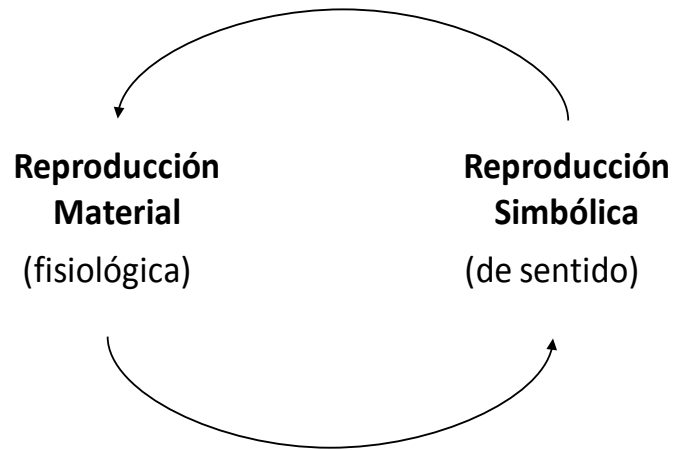
## **1. La naturaleza humana.**

El tema de la llamada naturaleza humana no es nuevo; ha sido abordado desde diferentes perspectivas, científicas y no científicas (Stevenson y Haberman, 2013).

Maurice Godelier nos dice que, los hombres, "...al contrario de los demás animales sociales,... no se contentan con vivir en sociedad, sino que producen la sociedad para vivir; en el curso de su existencia inventan nuevas maneras de pensar y de actuar sobre ellos mismos, así como sobre la naturaleza que los rodea. Producen pues, la cultura y fabrican la historia, la Historia." (1989: 17).

Podemos decir, que la vida humana consiste en un proceso mutuamente condicionado de dos reproducciones simultaneas que tiene lugar a través de la interacción con sus semejantes y con su medio ambiente natural: la reproducción fisiológica, material, que lo mantiene con vida, y la reproducción, cultural, simbólica, que le da sentido a su existencia. Jean Grondin, plantea lo siguiente: "... El hombre es el único ser que se interroga de manera y tan radical sobre el sentido de su existencia. Si se plantea la pregunta del sentido es porque tiene conciencia de la finitud de su extensión en el tiempo... " (2005: 15). (Ver fig. 2).

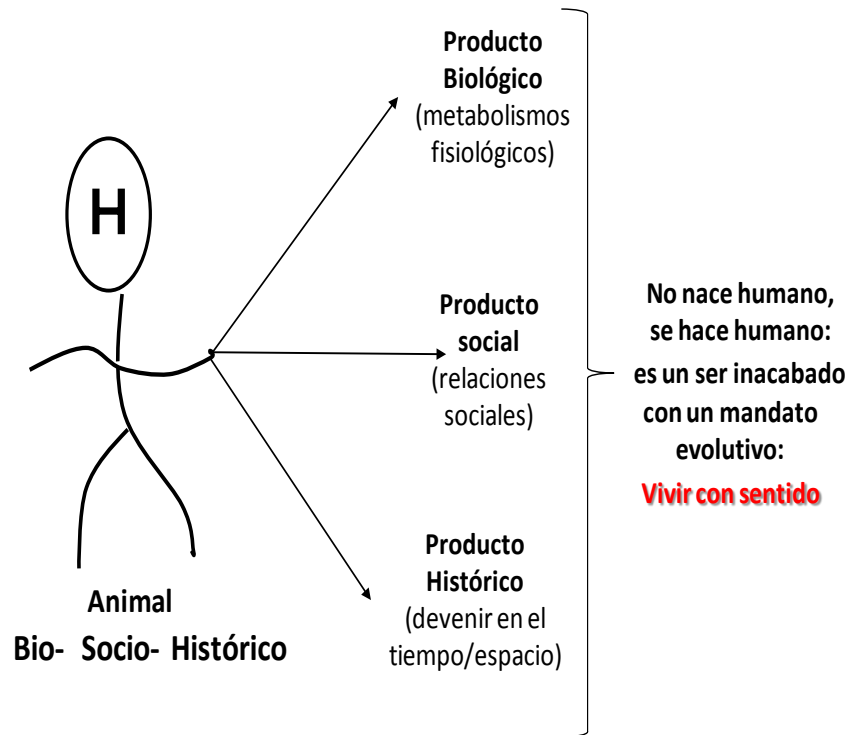
## Fig. 2 La doble reproducción de la vida humana.



**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos decir, entonces, que el hombre es un ser “producto” tridimensional: es un producto biológico, en tanto que perteneces a una especie animal (auto clasificado zoológicamente como homo sapiens); es un producto social, en tanto que sólo puede ser con y en los demás, es decir, a través de las relaciones con sus semejantes; y es un producto histórico, como resultado de su devenir en el tiempo, que, por un lado, determina su presente, y por otro, condiciona su futuro. (Ver Fig. 3).

**Fig. 3 El Hombre como producto tridimensional.**

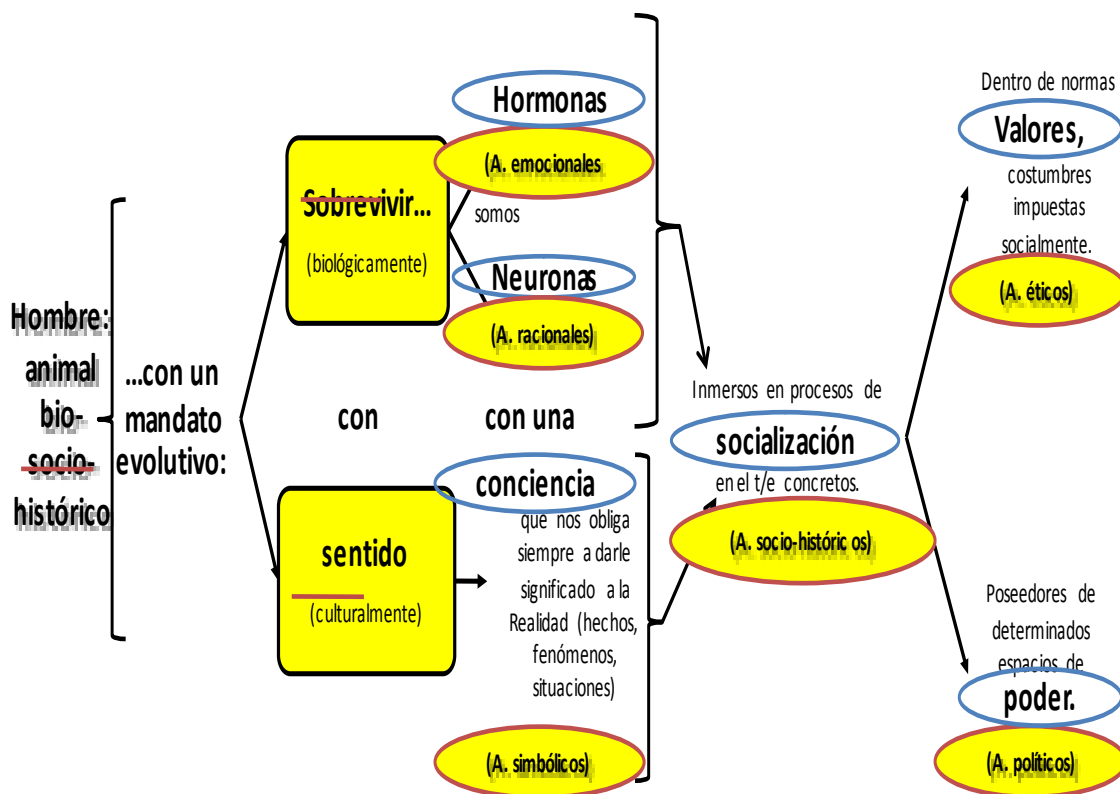


**Fuente: Elaboración propia.**

Ahora bien, como producto biológico, el hombre cuenta con un cerebro altamente desarrollado del cual emerge lo que se ha definido como conciencia, y que le permite dar cuenta y preguntarse sobre su lugar en el mundo y sobre la razón de ser de su existencia. (Bartra, 2007); además, le proporciona la capacidad intelectual para razonar (animal racional), abstraer e interpretar la realidad (animal simbólico). Asimismo, su sistema hormonal le genera emociones y sentimientos al momento de interactuar con otros hombres y con la naturaleza (animal emocional). Como producto social, al hombre le son inherentes valores (animal ético) e intereses (animal político), que orientan su capacidad de diseñar y planear

su futuro (animal estratega). El hombre es pues, como afirma Ortega y Gasset, un ser inacabado en permanente formación, cuyo faro guía es la búsqueda de sentido. (Ver Fig. 4).

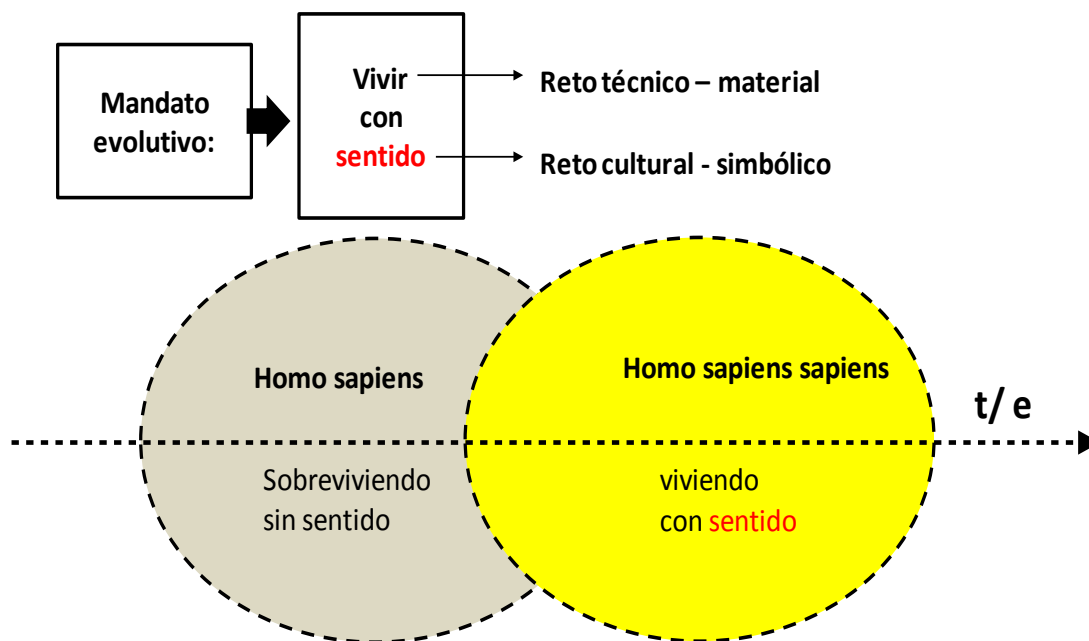
**Fig. 4 Mapa de la naturaleza humana.**



Fuente. Elaboración propia

Podemos decir entonces, que lo que hace sapiens al homo sapiens es el tomar conciencia del sentido de la vida, es decir, cuando conscientemente busca darle sentido a sus actos y a su vida, dentro de su existencia material y simbólica que señalábamos líneas arriba. Es importante señalar que estamos hablando de un proceso histórico, evolutivo: el paso de ser un ser (siempre social) con intereses materiales que le permitieron asegurarse los medios para sobrevivir biológicamente, a un ser con un objetivo de vida superior: el sentido de su existencia. (Ver Fig. 5).

**Fig. 5 Evolución de la civilización humana**



**Fuente: Elaboración propia.**

## **1. La naturaleza de las relaciones sociales.**

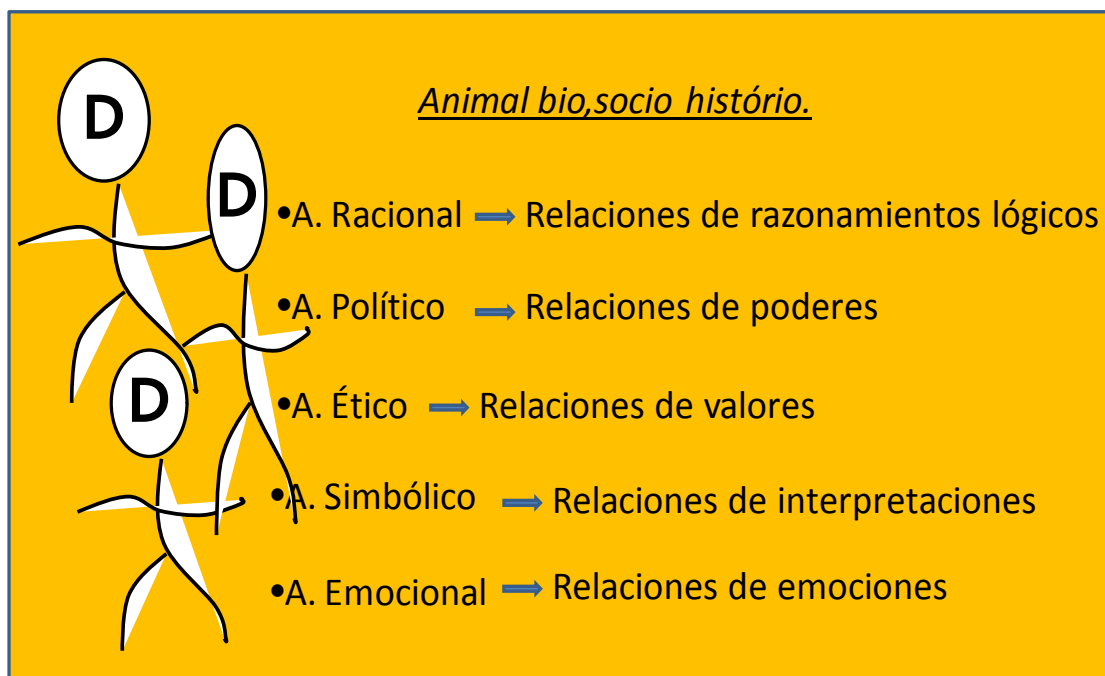
Una vez analizado brevemente la naturaleza humana, estamos en condiciones de hablar de la naturaleza de esos individuos de la especie humana interactuando, es decir, de las relaciones sociales, las cuales adquieren unas características cualitativamente diferentes a las del hombre en su dimensión individual.

Lo primero que tenemos que precisar es que, cuando hablamos de relaciones entre hombres de carne y hueso, nos referimos a un proceso de reproducción social, el cual Bolívar Echeverría caracteriza de la siguiente manera: la reproducción del "...sujeto humano o social propiamente dicho... debe perseguir, además del mantenimiento de la vida en términos "animales" o físicos", el mantenimiento de la misma en términos "políticos" o (de alguna manera) "meta-físicos". No sólo debe producir y consumir ciertas cosas, sino que, además y simultáneamente, debe también "producir y consumir" la forma concreta de su socialidad. Debe modificar y "usar" las relaciones sociales de convivencia que le caracterizan y que interconectan e identifican a sus diferentes elementos o miembros individuales... el proceso de reproducción social es un proceso de autorrealización (Selbstverwirklichung) del sujeto... sería un proceso a través del cual el sujeto social se hace así mismo, se da a sí mismo una determinada figura, una "mismidad" o identidad; ... de este modo, el rasgo más peculiar del proceso de reproducción del ser humano es la constitución y la reconstitución de la síntesis del sujeto.." (2013: 55-57); concluyendo que, "... el proceso de reproducción social es un proceso al que le es inherente la semiosis, la producción y el consumo de

significaciones –de signos propiamente dichos y no sólo señales, como en la comunicación animal.” (2013: 75).

A partir de esta precisión de B. Echeverría y con base en el mapa de la naturaleza humana que describimos en el apartado anterior, podemos decir que las relaciones sociales consisten en el intercambio (muchas veces en forma de confrontación) entre la matriz de características de los individuos que se encuentran interactuando en situaciones concretas. Justamente, es a través de estas “confrontaciones” que el individuo se va “produciendo” y “reproduciendo” biológica y culturalmente. (Ver. Fig. 6).

**Fig. 6 Relaciones sociales.**



**Fuente: Elaboración propia.**



Pasemos ahora, al análisis de la forma en que estas relaciones sociales se manifiestan en el sub espacio social llamado organización.

### **1. La naturaleza de las organizaciones.**

La literatura sobre la naturaleza de las organizaciones es vasta, pero habrá que reconocer que la perspectiva dominante es la de orientación funcionalista, que considera a las organizaciones como máquinas predecibles y factibles de perfeccionamiento sistemático. (Pfeffer, J., 2000). Sin embargo, también es posible encontrar enfoques que entienden a la organización como un ente complejo y contradictorio, como es el caso de Jorge Etkin. Este autor nos dice que, "...toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y se enfrenta a situaciones que no son previstas." (2009:46).

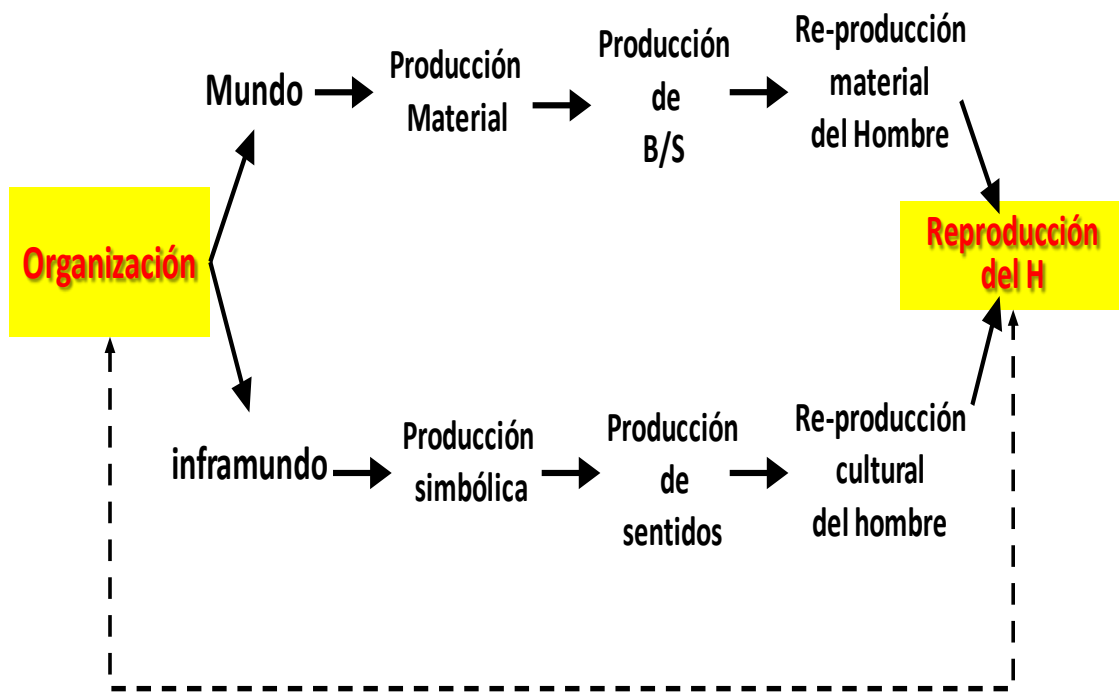
Justamente, las relaciones sociales representan la esencia de la naturaleza del fenómeno organizacional, las cuales tienen lugar en función de las diversas y cambiantes condiciones que se presentan en su devenir cotidiano dentro de marcos jurídicos determinados.

Cada actor organizacional, en función de su naturaleza como perteneciente a la especie humana, busca todo el tiempo, sobrevivir -siempre colectivamente-, tanto biológicamente como culturalmente; no sólo trata de asegurar su existencia física con base en el beneficio material que obtiene como retribución a su esfuerzo laboral, sino también y simultáneamente, busca darle contenido y sentido a ese “esfuerzo laboral”. Consecuentemente, podemos afirmar que el hombre-trabajador, produciendo bienes materiales y produciendo sentidos a su trabajo, se reproduce a sí mismo. Las formas de reproducción material determinan los rasgos y los alcances del sentido de la existencia de cada actor; y viceversa, el sentido que le encuentra (o no) a su trabajo, determina las formas y condiciones en que busca su sobrevivencia material. Podemos afirmar con Luis Reygadas, que, “...lo material y lo ideal son dos componentes de la realidad, que si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca...” (2002; 105). Así, las relaciones sociales que tienen lugar en las organizaciones, dan lugar, justamente, a dos mundos en forma simultánea:

- las relaciones palpables (normadas): las de autoridad, las jurídico-laborales, etc., las cuales producen el mundo que se ve” y “se toca”, el de “las cosas”, es decir, lo material y cuantitativo; y
- las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales, las cuales producen el infra mundo organizacional de “lo que no se ve ni se toca”, es decir, el de las

interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a “las cosas” en busca de sentido<sup>3</sup>. (Ver Fig. 7).

**Fig. 7 La organización: sub espacio social de reproducción del Hombre**



**Fuente: Elaboración propia.**

Retomando la concepción “bipolar” de la organización se puede intuir que, dentro de su metabolismo, tiene lugar dos producciones: la producción material de los satisfactores sociales (lo que le da su razón de ser socio económica) y la

<sup>3</sup> Una primera caracterización de estos dos mundos organizacionales se puede ver en: Pacheco, 2012.

producción simbólica inmaterial de sentidos de los actores que interactúan dentro de la dinámica cotidiana de la organización (lo que le da su razón de ser sicosocial). En este sentido, los actores organizacionales no sólo están ocupados y preocupados por el cumplimiento de los lineamientos técnicos que orientan su participación (trabajo) en la producción de bienes o servicios, sino que también y simultáneamente, en el sentido que le dan a esa participación. Luis Reygadas (2002; 108), argumenta que, "...hay un proceso de creación de significados desde el trabajo: la actividad laboral siempre va acompañada de construcciones simbólicas. Al trabajar, los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase; al hacerlo, actualizan, interpretan y producen significados mediante el uso de símbolos." Como se puede observar, son las relaciones sociales las que generan y unen metabólicamente, estos dos mundos organizacionales.

Ahora bien, ¿cómo se constituyen y funcionan cada uno de estos mundos, y cómo interactúan dando lugar al metabolismo de las organizaciones? En primer lugar, la dinámica cotidiana del metabolismo de las organizaciones tiene como motor técnico vital, el conjunto de procesos de transformación cuyo diseño y ejecución responde a la producción (o prestación) de un satisfactor social. Simultáneamente a esta producción material, en el infra mundo tiene lugar la producción simbólica del sentido que le otorga el trabajador a las labores cotidianas que realiza en la organización. Estas dos producciones siempre se encuentran en una tensión permanente de naturaleza dialéctica: se necesitan pero se contraponen. Llamaremos a este tipo de tensiones, tensiones técnicas (Tt/s).

Pero los procesos de materiales y de sentido no se realizan en forma azarosa ni caótica; formalmente deben responder a los objetivos (o razón de ser) de la organización; y simultáneamente en el infra mundo, los actores se crean expectativas vitales en relación a lo que esperan recibir a cambio de su esfuerzo laboral y que no necesariamente coinciden con los objetivos organizacionales, produciéndose así, un segundo tipo de tensiones, las cuales llamaremos, tensiones estratégicas (Te/v).

Ambos tipos de tensiones –las técnicas (procesos materiales-procesos simbólicos) y las estratégicas (objetivos-expectativas)-, operan con base en las relaciones de poder y los intereses individuales y colectivos de los actores organizacionales, a partir de sus valores y mediadas por sus interpretaciones, significados y emociones. Estas interacciones polifacéticas y generan un tercer tipo de tensiones dentro del metabolismo de las organizaciones: las tensiones políticas (Tp).

Finalmente, tanto las tensiones técnicas como las estratégicas y las políticas, se encuentran soportadas espacialmente en una estructura organizacional determinada, es decir, en niveles y puestos específicos con líneas de autoridad y con responsabilidades y atribuciones particulares, la cual entra en contradicción con la(s) cultura(s) que se conforman en el infra mundo constituidas por las creencias, costumbres, identidades de los actores organizacionales. A este cuarto tipo de tensiones lo llamamos, tensiones estructurales (Te/c).

Es importante subrayar, que estas cuatro tensiones se enmarcan y configuran en función de marcos jurídicos específicos, los cuales definen los derechos y las

obligaciones para cada actor (con los cuales puede estar de acuerdo o no), dentro del devenir en el tiempo de la organización, que condiciona, tanto el estado presente de las cuatro tensiones como las posibilidades de su transformación y regulación futura. (Ver Fig. 8).

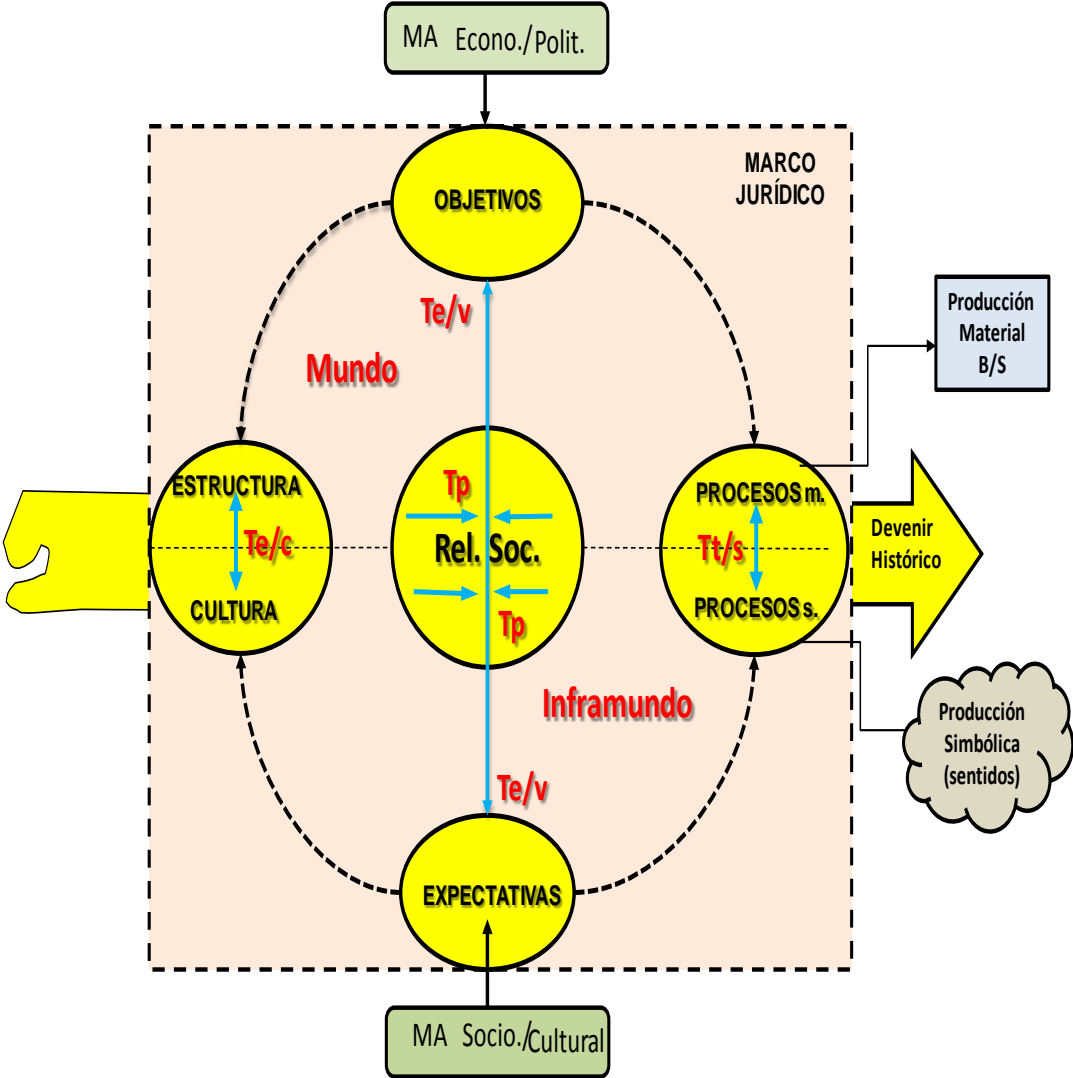
**Fig. 8 Las tensiones internas del metabolismo de la organización**

	MUNDO Material de las cosas	Infra MUNDO Simbólico de los significados
<b>TENSIÓN I: POLÍTICA</b>	<b>INTERESES</b> Acumular y ejercer el poder	
<b>TENSIÓN II: ESTRTEGICA</b>	<b>OBJETIVOS:</b> bajar costos y elevar beneficios	<b>EXPECTATIVAS:</b> Mejorar las condiciones de trabajo
<b>TENSIÓN III: TÉCNICA</b>	<b>PROCESOS MATERIALES:</b> Mejorar la productividad y la calidad (hacer más con menos).	<b>PROCESOS SIMBÓLICOS:</b> Fortalecer la producción de sentido en el trabajo
<b>TENSIÓN IV: ESTRUCTURAL</b>	<b>ESTRUCTURA:</b> Respetar las normas y las líneas de autoridad.	<b>CULTURA:</b> Respetar las tradiciones y costumbres.

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Fig. 9 se puede observar esquemáticamente el metabolismo de las organizaciones como resultado del accionar simultáneo e interdependiente de las cuatro tensiones descritas en el mundo y en el inframundo justamente. (Ver Figura 9).

**Fig. 9 Las Tensiones del Metabolismo Organizacional**



Fuente: elaboración propia

**A manera de conclusión: hacia una re significación de la dirección y administración de las organizaciones.**

Después de haber analizado la naturaleza del metabolismo de las organizaciones como un proceso dinamizado por cuatro tensiones, una primera conclusión es ubicar la necesidad de re significar la praxis directiva para salirle al paso y superar el entendido generalizado, reduccionista, de la dirección como una actividad puramente práctica al limitarla a un “saber hacer”, bajo el supuesto equivocado de que cualquier persona puede dirigir bien una organización. Esto, lo único que ha provocado es la aparición de directivos “silvestres” que menosprecian las referencias teóricas sobre el funcionamiento de las organizaciones y sobre lo que implica dirigir las y administrarlas en forma integral y que toman sus decisiones con base en su sentido común y en su “olfato administrativo”, siendo presa fácil de las “modas” administrativas basadas en soluciones universales que les venden como si fueran “productos milagro”. (Ver Fig. 10).



**Fig. 10 Dirección Integral: re-significación de la praxis directiva de las organizaciones**

<b>Enfoque</b>	<b>Funcionalista (Tradicional-dominante)</b>	<b>Complejo (Re-significado-contestatorio)</b>
<b>Naturaleza del fenómeno organizacional</b>	Apolítica (sin conflicto)	Política (conflictiva)
<b>Núcleo del metabolismo de las organizaciones</b>	Procesos racionales en busca de eficiencia	Relaciones sociales inmersas en intereses y expectativas
<b>Lógica del funcionamiento del fenómeno organizacional</b>	Mecánica (predecible)	Contradictoria (impredicible)
<b>Amplitud del enfoque de Dirección</b>	Parcial (mundo material)	Integral Mundo material e infra mundo simbólico)
<b>Perspectiva epistemológica de la praxis directiva</b>	Ingenua	Crítica
<b>Sustento de la práctica</b>	“Silvestre” (sentido común).	Teórico-metodológica (teorizando la práctica y practicando la teoría)

**Fuente: elaboración propia**

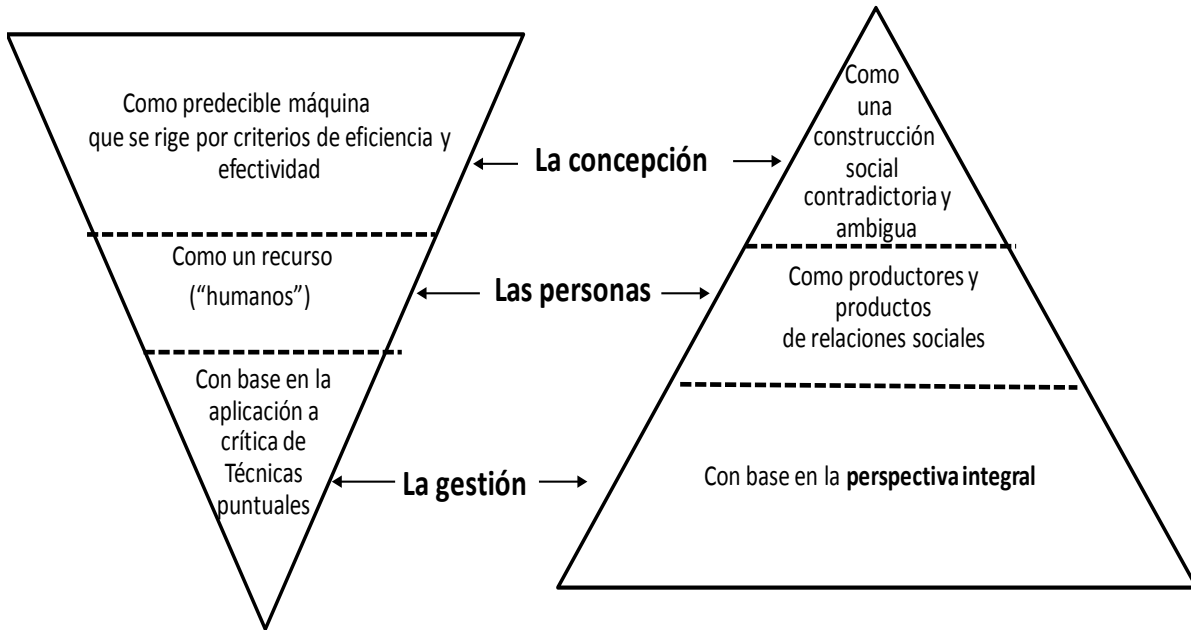
Una segunda conclusión que soportaría también la re significación de la dirección de las organizaciones, es entenderla integralmente como un proceso, desde luego, técnico (en términos estratégicos y operativos) pero también, y sobre todo, político, en tanto ejercicio de poder. En este sentido, es muy importante hacer visible y desmontar el “tabú administrativo” que busca ocultar la arista política de proceso de dirección con argumentos del tipo: “a las organizaciones se va a trabajar y no a hacer política”; como si los actores organizacionales (directivos y dirigidos) fueran máquinas robotizadas sin intereses y sin expectativas materiales

y simbólicas (de sentido). Con esto pretendemos desnudar las recetas que hoy en día inundan la literatura del “management”, basadas la mayoría, en visones mecánicas e ingenuas (“funcionalistas”) del funcionamiento de las organizaciones, y que prometen transformarlas de la noche a la mañana en máquinas más “inteligentes”, más “emocionales”, más “humanas”, más “creativas”, más “innovadoras”, más “competitivas”, más “rentables”, más “productivas”, “de clase mundial”, de “excelencia”, etc.

La praxis directiva no se debe entender entonces, como una serie de acciones encaminadas a lograr la armonía dentro de la organización, tanto en términos técnicos (procesos impecables y perfectos) como políticos (relaciones amistosas y desinteresadas entre los actores organizacionales). Por el contrario; la re significación directiva consistiría en trabajar sobre las cuatro tensiones señaladas con el fin de regularlas (eliminarlas no es posible, ya que son inherentes al metabolismo organizacional) con base en la aplicación integral de enfoques, metodologías y técnicas específicas. A partir de esta re significación de la dirección de las organizaciones, se podría plantear con más consistencia, un perfil consistente de directivo; lo que implicaría desde luego, poner en la mesa la forma en que actualmente preparamos en las aulas, a los futuros administradores y directivos. Lo que queremos decir con re-significación de la praxis directiva es poner de pie lo que hasta ahora está de cabeza en la literatura organizacional y administrativa, y en la formación de los futuros directivos (Ver Fig. 10).

**Fig. 10 Re significación de la praxis directiva.**

**... de cabeza (significaión dominante)    ... de pie (re significación)**



**➔ Conclusión:** Urgen reformas sustanciales en los programas de la licenciatura en Administración (Pública y privada).

**Fuente: elaboración propia**

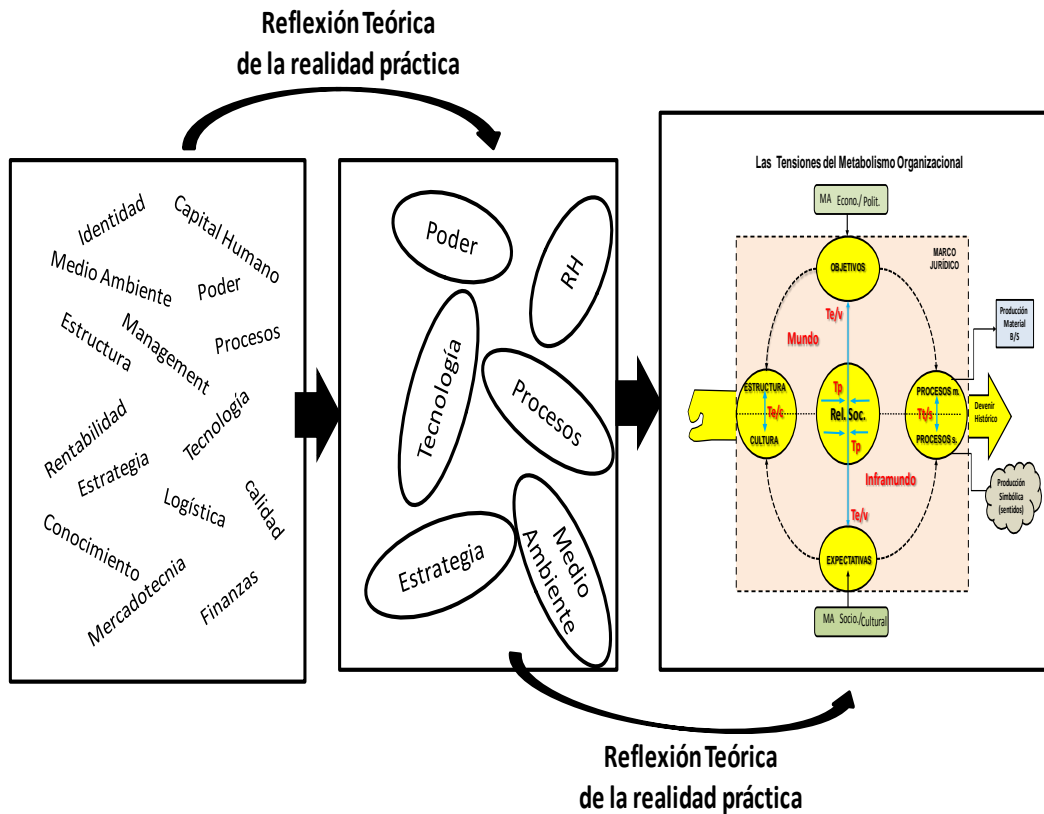
Para finalizar, quisiéramos resaltar la importancia de la teoría para avanzar en el análisis de la naturaleza de las organizaciones. Y cuando hablamos de teoría no nos referimos a la aplicación acrítica de conceptos y enfoques previos por muy consistentes y coherentes que parezcan. No referimos a la necesidad de teorizar la realidad organizacional en la práctica, y eso sólo se puede hacer desde una posición epistemológica y con una intencionalidad determinada desde las cuales

podemos darle soporte a explicaciones consistentes del fenómeno organizacional. Sin teoría no hay paraíso cognitivo. Además, no debemos olvidar que no hay acto humano neutral, y la investigación del fenómeno organizacional no es la excepción. (Ver Fig. 11).

### Fig. 11 Sin teoría no hay paraíso

(...haciendo comprensible lo ininteligible)

Siempre desde una **posición epistemológica** y con una **intencionalidad política** determinadas



Fuente: elaboración propia

## **Bibliografía.**

- Bartra, Roger (2007). Antropología de cerebro. La conciencia y los sistemas simbólicos. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- Echeverría, Bolívar (2013). Definición de la cultura. Ed. FCE, Itaca. México.
- Etkin, Jorge (2009) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Ed GRANICA. Buenos Aires. 2009.
- Godelier, Maurice (1989). Lo ideal y lo material. Ed. Taurus Humanidades. España.
- Grondin, Jean (2005). Del sentido de la vida. Un ensayo filosófico. Ed. Herder. España.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2012). El Mundo de “las cosas” y el infra-Mundo de “los significados”: hacia una conceptualización integral de las organizaciones. II Congreso Internacional de la Red PILARES-2012. Querétaro, Qro.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. Ed. Oxford University Press. México.
- Reygadas, Luis (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En: Nueva Antropología, febrero, vol. XVIII, número 60. México. pp.101-119.

- Stevenson, Leslie y Haberman, David L. (2013). Diez teorías de la naturaleza humana. Ed. Cátedra. México.

# Revisión de tres temáticas de estudio dentro de lo organizacional: el *organizing*, la forma de organización y la violencia laboral; importancia y relación.

---

*Lic. Brianda Paulina Salazar Cruz<sup>1</sup> Lic. Thalía Ponce Dimas<sup>2</sup> Lic. José Carlos López Figueroa<sup>3</sup>*

## **Resumen**

En este trabajo ejemplificaremos tres de las diversas temáticas que pueden ser abordadas a través de la perspectiva organizacional así como su importancia, relación y la justificación de ser estudiados desde esta perspectiva, para ello, en un primer apartado describiremos lo que significa esta perspectiva, a continuación se expone las formas organizacionales, en un tercer apartado el *organizing*, y para concluir, el fenómeno de la violencia laboral. Estos tres conceptos dentro de las organizaciones nos enmarcan particularidades específicas que refieren a distintas líneas de estudio, en un principio, podrían parecer temáticas que no tienen correlación alguna, pero, en el desarrollo de este trabajo se analizará la importancia de ser estudiados, por lo que en primera instancia se llevará a cabo una revisión literaria de los autores más destacados en los temas seleccionados, para posteriormente definir su relación.

**Palabras clave:** formas, violencia laboral, *organizing*, perspectiva organizacional.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. [brianduksc@gmail.com](mailto:brianduksc@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. [thaldia16@gmail.com](mailto:thaldia16@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. [j.lopezf11@gmail.com](mailto:j.lopezf11@gmail.com)

## **Introducción**

Para hablar de organizaciones, es necesario definirlas, citando a Etzioni Amitai (1964) las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas y reconstituidas para alcanzar metas específicas; las cuales se caracterizan por, la división del poder, trabajo y responsabilidades, la presencia de uno o más centros de poder. Otra definición que podemos citar es la de Etkin que nos dice que toda organización está formada por múltiples actores y constituyen una gran complejidad dentro de ellas ya que cada uno de los actores no coincide con los objetivos establecidos. (Etkin, 2008). De esta forma podemos entender que las organizaciones están compuestas por individuos que persiguen cierto fin, y que coinciden en ciertos valores, cultura, y creencias.

En primera instancia podríamos mencionar que solo la organización es objeto de estudio de lo organizacional, pero, en este caso, no solo se considerara a la organización en específico dentro del estudio de lo organizacional, observaremos también, esos procesos sociales que crean fenómenos de estudio, para el estudio de lo organizacional, en un principio nos detendremos a especificar qué es lo organizacional y las posibilidades de estudio que esta perspectiva nos otorga. Al concluir con esto, revisaremos tres temas dentro de dicha perspectiva, las formas organizacionales, el organizing, y el fenómeno de la violencia laboral como un proceso social que se desarrolla dentro de la organización.



## **I. Lo organizacional y sus múltiples temas de estudio.**

¿Qué es la perspectiva organizacional? Iniciaremos explicando que esta se ha dirigido a privilegiar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales como parte de su visión. La Teoría Organizacional se hace presente en esta perspectiva, como parte del inicio del estudio de las organizaciones. Por otro lado los Estudios Organizacionales de acuerdo a Ibarra son un campo de conocimiento singular que presenta características contrastantes sobre las tradiciones disciplinarias más establecidas y con mayor reconocimiento institucional. (Ibarra, 2006)

Como podemos observar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales parten de visiones que pueden llegar a ser contradictorias, pero que a la vez siguen teniendo una relación inherente, dado que la TO es un antecedente directo de los EO, y ambos tienen paradigmas que se relacionan, como es el caso de la Teoría de la Contingencia y el Análisis estratégico o la Teoría de la burocracia como antecedente del poder, tomando en cuenta también que la TO y los EO tienen el mismo objeto de investigación, la organización y/o lo organizado.

Cabe mencionar que dentro de la Perspectiva Organizacional, la multidisciplinariedad se vuelve una característica, sin embargo de esta manera no se está diciendo que ese sea su primer enfoque, es decir, la perspectiva organizacional tomara en cuenta estas disciplinas para interpretar los problemas de la organización y lo organizado a un lenguaje organizacional.

En lo propuesto y estudiado por la teoría de la organización y los estudios organizacionales, se hace referencia a organizaciones creadas de forma racional, adecuando su diseño para que los individuos dentro de ellas, ajusten su comportamiento conforme a las necesidades (entendiéndolo como todas aquellas acciones encaminadas a cumplir con el objetivo organizacional) de la organización, y con ello lograr que su toma de decisiones sea más fácil, debido a que ya saben que tienen que hacer, algunas formas de cómo hacerlo y el objetivo al que tienen que llegar.

De esta manera se abordan diversas investigaciones en torno a describir que es lo que sucede dentro de ellas, nos encontramos con múltiples fenómenos que se desarrollan a medida que el tiempo pasa los cambios dentro de la sociedad a nivel político, económico, cultural, comienzan a generar nuevas circunstancias que requieren de un análisis minucioso.

## **II El estilo de la organización: el fenómeno de la forma de organización.**

Las formas de organización son un tema complejo, en la literatura no se encuentra una definición como tal. Para abordar este fenómeno organizacional es necesario y pertinente abordar una serie de corrientes teóricas como: la teoría de la contingencia, el diseño y la configuración organizacional.

En ese contexto, lo anterior, permitirá identificar algunos de sus componentes, elementos y características para entender particularmente en que contribuye cada una al estudio de la forma de organización. Así, pues, con base en lo anterior, la revisión previa de las corrientes teóricas antes mencionadas permitirá llegar al proceso de conformación y como se entiende este fenómeno.

La primer corriente teórica a la cuál se hará referencia es la corriente de la contingencia. Esta corriente enseñada particularmente en la teoría de la organización profundiza en el contexto exterior –se logra el descubrimiento del entorno– asimismo surge el debate entre voluntarismo y determinismo.

De acuerdo a Umanath (2002) la clave para la investigación en la contingencia es la relación entre el entorno de la organización y su estructura como elementos que deben estar enlazados en cierta manera, para que la organización se desempeñe de una mejor manera. La corriente de la contingencia a modo muy general puede ser entendida como aquello que depende de algo, es decir una cosa depende de otras para que suceda algo.

Sin embargo, es preciso tener en mente que aquello que da resultado en un escenario es muy probable que en otro no sea así; la mejor forma no existe, de acuerdo a (Pennigs, 1992 citado por Fiss, 2007). En ese sentido, pudiéramos afirmar que el enfoque de la contingencia se resume al “all Depends”.

Sin duda alguna, J. Woodward considerada como una de las pioneras en el descubrimiento del entorno, ella con su estudio de tecnología y administración en el año de 1958 en Gran Bretaña intenta descubrir si los principios de organización puestos bajo un amplio cuerpo de teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se ponían en práctica. El estudio se llevó a cabo

entre el período de 1953 y 1957 by Human Relations Research Unit of the South-East Essex Technical College.

La intención original de la investigación en los trabajadores fue observar entre la división de responsabilidades y supervisión de línea, así como a los especialistas técnicos quienes aplicaron tecnología a los procesos de producción, y a aquellos factores los cuales determinan una relación entre ellos. Sin embargo, rápidamente dio cuenta que la relación de línea-staff no podía ser estudiada de manera aislada, y por ello, incluyo la estructura de la administración y la supervisión. El estudio concluyó, que los métodos tecnológicos fueron el factor más importante para determinar la estructura de la organización y también en el establecimiento del tono de las relaciones humanas dentro de la organización.

Es por lo anterior, que del enfoque de la contingencia se deriva algo muy importante para el estudio de las organizaciones –la estructura organizacional– y esta sirve para entender tanto el aspecto externo de la organización como su parte más pura el aspecto interno. La estructura de la organización de Woodward (1958) está conformada por el tamaño de la organización, la capacidad técnica, la tecnología, los niveles de autoridad, el tramo de control, la especialización.

Por su parte, Robbins (1983; p.4) entiende la estructura de la organización con base en tres elementos, la complejidad, la formalización y la centralización. Asimismo la estructura acuerda en como las tareas van a ser asignadas, quien va

a reportar a quien (línea/niveles jerárquicos), además coordina de manera formal los mecanismos y la interacción de patrones que van hacer seguidos. En un tono similar se encuentra a R. Hall (1996) quien habla de estos mismos tres componentes, sin embargo, él profundiza un poco más y agrega que los factores varían dentro de la organización.

Para él la complejidad<sup>4</sup> se compone de la diferenciación horizontal, vertical o jerárquica y la dispersión espacial; la formalización<sup>5</sup> se compone de la formalización máxima, la formalización mínima, las medidas de formalización, la centralización del poder, los cambios en los programas, la tecnología, la tradición y cultura; la centralización<sup>6</sup> se compone del tamaño, la tecnología, las relaciones ambientales

Por otro lado, la estructura organizacional también ostenta algunas dimensiones y estas son, de acuerdo a Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) la especialización, la estandarización, la formalización, la centralización y la configuración<sup>7</sup>. Posteriormente en este mismo documento los autores agregan una sexta dimensión: la flexibilidad, la cual retoman de Kerlinger (1964).

<sup>4</sup> La complejidad de una organización tiene efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y entre las relaciones organización y su ambiente, de acuerdo a Hall (1996; 55).

<sup>5</sup> La formalización es la variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalidad, según (Hall, 1996; 69). La formalización incluye al control.

<sup>6</sup> Se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. La centralización resume la idea de estructura organizacional, de acuerdo a Hall (1996; 81).

<sup>7</sup> En realidad Pugh, Hickson, Hinings y Turner son configuracionales ya que ellos a partir de estas dimensiones realizan perfiles organizacionales. Ellos aplicaron las dimensiones a 52 empresas en Inglaterra y construyeron 64 variables para determinarlos, asimismo compararlos con otras organizaciones. Los

Toda organización ostenta una estructura la cual habrá de definir cómo es su forma y cómo se organiza. Es preciso señalar que la estructura refleja el contexto donde se ubica una organización. Es decir, para ambientes turbulentos, dinámicos y complejos la estructura orgánica sería la opción ideal, sin embargo, para ambientes rígidos, estables y no dinámicos la estructura mecánica se convierte en opción ideal (Burns y Stalker, 1961). Con base en lo anterior, no existe una sola forma de estructura, sino en realidad pudiéramos hablar de múltiples formas estructurales, de acuerdo a, Derray y Lusseau (2006).

La segunda corriente teórica corresponde al diseño organizacional. Esta corriente permitirá crear las condiciones internas adecuadas para que el trabajador se desempeñe de acuerdo a lo solicitado por la organización. En el diseño organizacional los aspectos como lo financiero, lo económico, las utilidades, el desempeño, el rendimiento, los costos, y el control son importantes.

En este sentido, Donaldson (2008: 4) comenta que es bien conocido que el enfoque de la teoría de la contingencia utilizado para el diseño organizacional hace especial hincapié en aquellas consecuencias para el funcionamiento (desempeño) o en el ajuste estructura. Así, pues, tanto el diseño<sup>8</sup> y la estructura organizacional son una fuente de control para la organización.

resultados mostraron cuatro dimensiones básicas de la estructura: estructura las actividades, concentra la autoridad, línea de control y flujo de trabajo y el tamaño.

<sup>8</sup> El diseño organizacional es forma de normar el comportamiento dentro de la organización, mediante el diseño se buscan crear las condiciones necesarias para vincular al trabajador a la organización. De igual

Tal y como lo demuestra la siguiente definición, la estructura se ve como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes” de acuerdo a Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3 citado por Hall (1996).

Tradicionalmente el estudio del diseño organizacional (Burton and Obel, 2004; Burton, DeSanctis, and Obel, 2006) ha sido influenciado por la teoría de la contingencia estructural, de acuerdo Pfeffer, 1982 citados en Donaldson (2008). En términos muy concretos la teoría contingencial produce resultados efectivos internos. Por tal motivo, la contingencia especifica la estructura organizacional óptima la cual es vinculada a los factores contingenciales, según Donaldson (2008)

Cuando se opta por una forma particular de estructura, es muy probable que esto genere una forma particular de comportamiento, de acuerdo a Lorsch (1977) y para este mismo autor el diseño consiste en crear una estructura, recompensas y mediciones, tomar en cuenta elementos compatibles con el ambiente externo como las estrategias, las tareas, los miembros de la organización, el estilo de liderazgo de la alta dirección y la existencia de una cultura.

forma el diseño es considerado como un aspecto racional, sin embargo, debemos tener en mente que existen los campos institucionales (isomorfismo) que permite adoptar diseños que han servido en otros lugares. En ese sentido el diseño organizacional se puede considerar como una serie de decisiones estratégicas con base en los elementos de la estructura y del mismo diseño.

Por su parte Daft (2011, p.14) afirma que los componentes del diseño organizacional se divide en dos; las dimensiones estructurales; conforman toda la parte interna de la organización permite comparar con otras organizaciones, y las dimensiones contextuales; caracterizan a la organización describen su escenario organizacional.

La tercera corriente de análisis enfatiza en la configuración organizacional. Puede ser pensada en términos de tipologías o taxonomías, sin embargo se debe considerar que no todas las configuraciones se pueden estudiar, es decir no todas se puede considerar como elementos empíricos. Un clásico ejemplo para dar cuenta de esta corriente es la organización burocrática, la cual fue considerada eficiente en aquellos entornos estables y poco dinámicos. En esta configuración se requiere una alta formalidad, reglas, normas, jerarquías y controles.

Antes de continuar, es pertinente destacar una de las definiciones que mayormente se encuentra en los textos de la configuración. En este sentido, Meyer, Tsui y Hinings (1993, p.1175) son ellos quienes afirman que el término de configuración organizacional se utiliza para indicar diversas organizaciones multidimensionales con características conceptuales diferentes que comúnmente conviven juntas.



Básicamente en este apartado, se dará muestra de las configuraciones de H. Mintzberg (1989) considerado como el mayor exponente en este tópico. Él destaca siete tipos de configuración. La primera corresponde a la organización empresarial que ostenta una supervisión directa<sup>9</sup> como su mecanismo fundamental de coordinación, la clave de esta organización es el ápice estratégico. La segunda configuración es la organización maquina en la cual su mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo y la parte clave es la tecnoestructura.

La tercera configuración es la organización profesional la cual cuenta con un mecanismo de coordinación en la normalización de las habilidades y su parte clave es el núcleo de las operaciones. La cuarta configuración corresponde a la organización diversificada con una normalización de los outputs como mecanismo de coordinación y la línea media como parte clave de la organización.

La quinta configuración es la organización innovadora la cual tiene como mecanismo de coordinación la adaptación mutua y un staff de apoyo como parte clave de la organización. La sexta configuración es la organización misionera quien la cual normaliza las reglas para tener un mecanismo de coordinación y ostenta una cultura o ideología como parte clave de la organización. Finalmente la organización política es un caso raro por así decirlo, en la cual no existe evidencia un mecanismo de coordinación ni una parte clave en la organización.

<sup>9</sup> De acuerdo a Mintzberg (1989) toda organización tiene seis partes básicas; el núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo y la ideología o la cultura.

A raíz del análisis anterior, es cuando se puede incursionar en el territorio de la forma organizacional. Para algunos estudiosos académicos la forma de organización también puede ser conocida como estructura o configuración organizacional. Como daremos cuenta en líneas posteriores la forma de organización tiene sus particularidades, sin embargo ostenta elementos de las corrientes citadas anteriormente, y en ese sentido permita mayormente su entendimiento.

En la forma de organización el contexto socio histórico juega un papel importante ya que en décadas pasadas las organizaciones tenían necesidades diferentes de acuerdo a lo que actualmente se vive. Lo anterior, nos lleva a pensar que la organización ha operado en distintos ambientes caracterizados por sus particularidades. En este orden de ideas, los contextos pasados y presentes orientan a las organizaciones para que adopten aquellos mecanismos que mejor se adapten ante las situaciones de cambio.

Así, pues, para ampliar la noción de forma de organización es necesario hacer un recorrido desde la Taylor hasta la organización posmoderna o postburocrática. Tomando como punto de partida la idea de Clegg, Kornberger y Pitsis (2005) quienes hablan de tres generaciones por las que ha pasado la organización, la administración clásica, los estudios de la Hawthorne y la organización postburocrática.

El primer período es el de la administración clásica. Este periodo se ubica en el taylorismo/fayolismo. Taylor hacia bastante énfasis en el control, y una de sus formas era la supervisión directa para lograr la efectividad, otra forma la programación de actividades (la rutina), el pago a destajo, el presupuesto y la especialización de las actividades. Cabe mencionar que esta forma estaba diseñada para ejercer la autoridad y el control sobre una fuerza de trabajo.

A raíz de una serie de consecuencias como los comportamientos disfuncionales, el estrés, la sobrecarga de rol, el ausentismo y el bajo rendimiento, de acuerdo a Joyce, McGree y Slocum (1997) da origen a otra forma de organización.

El segundo periodo es al de la administración moderna. Esta perspectiva surgió en respuesta a las fuerzas de cambio, las transformaciones ambientales que dieron origen a la época industrial. Esta perspectiva mantiene una estrecha relación con la organización burocrática a tal grado que cuando se habla de modernidad se hace referencia a la burocracia (Clegg, 1990).

Este tipo de organización se caracteriza por tener una formalidad extrema, las jerarquías, la obediencia/conformidad, la delegación, la rutina (Clegg, Kornberger y Ptsis, 2005), además se puede agregar las reglas, la estabilidad, los procedimientos, la toma de decisiones centralizada, empleados de primera línea más ejecutores que creadores y la subordinación. Esta forma de organización ha recibido serias críticas, tal y como DiMaggio (2001) lo manifiesta al afirmar que

existen nuevas tendencias hacia el aplanamiento de las jerarquías, la colaboración horizontal, la baja formalización, citado en Graetz y Smith (2006).

Por último, el tercer periodo es la administración postburocrática. Con la emergencia de las organizaciones japonesas se pone en duda el modelo racional Weberiano. Las organizaciones japonesas hacen énfasis en las jerarquías planas, en la calidad, en la cultura corporativa y en la participación de todos los miembros.

Derray y Lusseau (2006) describen muy bien las evoluciones, es decir de las estructuras funcionales (forma-U) a las estructuras divisionales (forma-M) o matriciales, de un modelo A o un modelo J, de la jerarquía (burocrática) a un clan (postburocrática), de la organización funcional (centralizada bajo las economías de escalas) a la organización integral (adaptable), de la pirámide a la red.

### **III Organizing**

Ahora bien, ya en el apartado anterior se hizo una revisión acerca de lo que es la forma organizacional, pero, ¿qué sucede con aquellos entes que no pueden ser denominados como organización?, ya que no entran dentro de este orden racional del que habla la teoría de la organización, al ser entes donde sus objetivos son difusos y las personas en su interior no saben el objetivo que persiguen, ni por qué hacen lo que hacen, a este respecto Harmon (1990), propone el concepto de fenomenología aplicada: “se refieren a las formas en que las personas crean o descubren lo que significa para ellos mismos, tratan de dar sentido a las acciones

de los demás, y juntos negocian las relaciones sociales sensibles”, este concepto también se le conoce como *organizing*, donde no se habla de una organización “racional” como tal, sino como un fenómeno organizado, en donde se da cuenta de su existencia ya hechas las actividades.

El *organizing* comprende por tanto la cooperación entre los integrantes de dicho fenómeno, ya que si bien cada uno tiene una concepción diferente acerca de lo que se está haciendo, cada uno aporta propuestas para continuar con sus actividades y así entre todos tomar las decisiones, es decir, toma de decisiones en forma colectiva. La palabra clave dentro del *organizing*, es la negociación entre actores involucrados; parte de ello que se tome como un acto social.

Derivado de lo anterior, se retoma el concepto de poder, el cual es crucial en este tipo de fenómenos, ya que la mayor parte en que se lleva a cabo el *organizing* depende del uso de este para decidir, como nos dice Harmon (1990): “quién obtiene qué, cuándo, cómo”, es decir, unos pocos deciden lo que sucede dentro del *organizing*, poniendo en desigualdad a los actores participantes; para contrarrestar este punto, él mismo sugiere lo que llama “procesos consensuales”, los cuales son un requisito formal para la toma de decisiones de la organización, que refuerzan y legitiman los procesos de la organización en la que el sentido de decisiones colectivas es verdaderamente cooperativo.

Por otro lado, las organizaciones contienen fuerzas de oposición. Estas fuerzas pugnan por el control. La naturaleza de las organizaciones es tal que quienes están en el poder tienden a permanecer en él, pero el hecho de que las organizaciones contengan fuerzas de oposición internas es una consideración importante (Hall, 1996), ya que al interior de todo fenómeno organizado existen diferentes grupos de poder, que siempre buscarán estar al mando para así obtener un beneficio personal derivado de ello, y buscar la satisfacción de sus propios intereses.

Es importante diferenciar el estudio del poder con el estudio de las relaciones de poder, por un lado las organizaciones a través de ciertos procesos como el ejercicio del poder logran la suma de sus colaboradores y es importante señalar que casi cualquier relación social está ligada a una relación de poder Ayuzabet (2008).

Por otro lado Mintzberg (1999) nos hace reflexionar sobre la importancia de conocer realmente quienes ostentan el poder, cuando, como y porque, pues estos planteamientos surtirán relevancia para el estudio del poder dentro de las organizaciones así como dentro de su entorno.

Podemos encontrar diversas definiciones del poder, entre ellas las elaboradas por Weber "Dentro de una relación social poder significar alguna posibilidad", mientras que para Dahl "A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera", podemos observar que en estas dos definiciones se suponen relaciones con el otro, y la consecución de un fin.

El poder no solo se relaciona al sentido del sometimiento del otro, sino como una forma en que se deja que los individuos se alejen de sus intereses propios al estar dentro de una organización, para adaptarse a ellos.

Se puede apreciar que el poder puede ser considerado en varios aspectos, el primero es considerado como algo propio del individuo que esta fuera de cualquier influencia del ambiente o de las relaciones sociales del propio individuo y que este ejerce fuera de estas relaciones, pero realmente consideramos difícil esta acepción, pues dentro de las organizaciones sabemos que siempre existe una influencia del ambiente lo que nos lleva a concordar con Foucault (1989) cuando señala que aquello que define una relación de poder será el modo de acción que actúa sobre la propia acción y para ello será necesario contar con las herramientas necesarias que permitan el ejercicio de ese poder.

Dentro de estas relaciones de poder, hay dos elementos necesarios para que se puedan llevar a cabo y son los actores y las fuentes de poder.

Uno de los elementos centrales del proceso de organizing, son los actores involucrados dentro de él, ya que son los que lo hacen posible que se lleve a cabo este proceso, porque son los que realizan el sensemaking (entiéndase como el dar sentido), de lo que están haciendo. Y al no haber precedentes sobre, se debe actuar para posteriormente reflexionar lo que se hizo en el proceso.

Por un lado Simon (1968, p. 48) nos dice que estas personas, tienen sentimientos, esperanzas y temores. Se enferman, sienten hambre, se enfurecen, se sienten frustrados; felices o tristes. Su comportamiento está sujeto a toda una gama de influencias que se remontan a la fecha de su nacimiento y que inciden sobre ellos desde todas las direcciones y en todo momento. Su conducta en las organizaciones es una resultante de todas estas influencias.

Todas estas variables que posee el actor tendrán influencia sobre su forma de dar sentido a lo que está haciendo, en primer lugar porque depende en la situación que se encuentre es como actuará, si no tiene conocimiento previo sobre las circunstancias que se le presentan en un momento determinado, justo en el momento tiene que actuar conforme a lo que considere mejor de acuerdo a experiencias vividas.

Weick (2005), señala que: Sensemaking implica el desarrollo continuo retrospectivo de imágenes plausibles que racionalizan lo que la gente está haciendo. Visto como un importante proceso de organización, la construcción de sentido se desarrolla como una secuencia en la que las personas que se ocupan de la identidad en el contexto social de los otros actores se involucran circunstancias actuales de las que extraen señales y tienen sentido plausible, retrospectivamente. De lo anterior se basa el sentido de la vida organizacional, Harmon (1990), nos dice también que no hay que contraponer la teoría de la organización con el proceso de organizing, ya que no son cosas separadas ya que



una organización es resultado de un proceso de organizing previo, el cual permite determinar los elementos que requeriría una organización para funcionar.

También el sensemaking depende de la interpretación que le dé el actor a lo que realiza, esta interpretación, no va a ser la misma que tengan los demás actores dentro del proceso de organizing, ya que cada uno cuenta con elementos diferentes para dar sentido a las acciones, debido a que han tenido diferentes experiencias a lo largo de su vida, por lo tanto las interpretaciones de cada uno deben ser compartidas, para poder realizar un consenso sobre la definición que se les da a los actos que realizan en conjunto.

Weick (2005), hace el énfasis en no ver esto como una pequeñez sin importancia, ya que: “pequeñas estructuras y momentos cortos pueden tener grandes consecuencias”, así que toda interpretación que se tome como cierta determinará el proceso de organizing. Asimismo nos dice que nos tomamos la posición de que el concepto de construcción de sentido llena lagunas importantes en la teoría de la organización.

Cuando no se encuentra este consenso en el sensemaking, los propietarios comparten que en cada caso se incumplió una expectativa de continuidad, la acción colectiva organizada en curso se convierte en desorganizada, se hacen esfuerzos para construir un sentido plausible de lo que está sucediendo, y este

sentido de verosimilitud normaliza la brecha, restaura la expectativa, y permite a los proyectos continuar. Weick (2005).

Respecto a este tema, Hardy (1990), señala que el poder devenga a quienes controlan los escasos y valiosos recursos que hacen que los demás dependan de ellos (por ejemplo, Hickson et al, 1971;. Pfeffer y Salancik, 1974). El poder es así arraigado en la relación entre los actores, en lugar de ser un atributo de un individuo en particular.

Cabe mencionar que un individuo tiene más de una relación de poder y si reúne sus fuentes de poder, junto con una buena estrategia, puede obtener más fuentes de poder y así podrá obtener más recursos que le permitirán seguir negociando.

Ahora bien, dado que se habla de organizing, los individuos ejercen estas estrategias y relaciones de poder dentro de una organización, en donde su campo de acción es más limitado, ya que existe un objetivo en común entre todos los individuos, por lo que se condiciona su forma de negociación, ya que existe en primera instancia una jerarquía y por ende los recursos emanados de ella serán diferentes para cada individuo, existirán individuos que se posicionen en una zona donde puedan tener el control de la incertidumbre de la cual dependa la organización, contará con mayor poder.

A este respecto Crozier y Friedberg (1990) nos señalan 4 fuentes de poder:

1. Competencia o especialización difícilmente reemplazable.
2. Incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio.
3. La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y sus miembros
4. La utilización de las reglas organizativas.

Esta última es clave ya que por un lado la organización puede exigirle a los trabajadores que acaten las normas tal cual están establecidas, mientras que el trabajador se respaldará con ellas y se limitará a hacer sólo lo que ellas establecen, así se puede iniciar una negociación entre ambas partes y tal vez en principio una va a ceder pero la otra finalmente tiene que ceder de igual forma.

Otra fuente de energía es la legitimidad. Los actores políticos utilizan el lenguaje, símbolos e ideologías para aplacar o excitar al público sobre temas específicos. Pettigrew (1977) llama a este proceso la gestión de significado. Política se refiere a la creación de la legitimidad de ciertas ideas, valores y demandas - no sólo de acción llevadas a cabo como consecuencia de la legitimidad adquirida previamente.

Para finalizar este apartado, se puede decir que si bien existen fenómenos que no se pueden denominar como organizaciones, ya que no están diseñadas de forma racional, donde el comportamiento del individuo está controlado y toma decisiones

dentro de su racionalidad limitada; existen otra serie de fenómenos que son difusos, pero no implica que no sean relevantes, y ya que no cuentan con la rigidez que conllevan las organizaciones, se les llama organizing, donde el desarrollo de este proceso depende de los actores dentro del mismo, y de las formas en que conciben lo que hacen, y lo que suponen que los demás entienden acerca del mismo fenómeno, si bien en teoría debería ser requisito de este fenómeno la cooperación, donde todos los actores participan activamente en el proceso de organizing, se puede observar en la realidad que todo va a depender de una serie de circunstancias que denotan negociación y poder, tomando en cuenta los actores que se encuentran inmersos dentro del fenómeno y factores particulares que ocurran a su alrededor.

#### **IV El fenómeno de la violencia laboral en la organización.**

Uno de los fenómenos donde se requiere un análisis preciso dentro de lo organizacional son aquellos derivados de las nuevas formas de trabajo, para explicar esto con mayor detalle, nos remontaremos a la década de los setentas del siglo pasado, cuando se vinieron una serie de cambios que trastocaron el concepto de sociedad, si bien, dentro de ellos destaca el avance vertiginoso de la tecnología, resulta también importante señalar los cambios en el índole social, cultural, político y económico. (Montaño, 2007)

Estos cambios generados, observan también un conflicto obrero-patronal, sobre todo en los países capitalistas avanzados, tomando poder las corrientes neoliberales, cuando se reivindica una vez más al mercado como el gran asignado del trabajo, llegando el concepto clave de flexibilización: de la entrada y salida de trabajadores, del uso de estos en el proceso de trabajo, del salario, de la contratación colectiva, de las formas de resolución en disputa, de las leyes y seguridad social. (De la Garza, 2000)

En este contexto de transformaciones, las grandes empresas principalmente estadounidenses y japonesas se instalan como parte esencial en la dinámica social, generando un nuevo modelo general de organización, las transformaciones con los nuevos modelos de organización empresarial observan la transferencia de los modelos, incorporando de manera implícita y oculta el germen de nuevas formas de violencia en el trabajo. (Montaño, 2007)

Antes de continuar con este concepto, es importante definir ¿Qué es la violencia laboral?, para esto, retomaremos las conceptualizaciones desarrolladas por organismos internacionales; el término violencia es definido por la Organización Mundial de la Salud como: el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. (OMS, 2002)

Por otro lado, la OIT define la violencia laboral como aquella constituida por incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo - incluidos los viajes de ida y vuelta a él – que pone en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, bienestar o su salud. (OIT & OMS, 2002). Como podemos observar los términos utilizados por cada una de las organizaciones buscan la producción de afectaciones hacia una persona o varias en el lugar del trabajo, causando daño ya sea de índole psicológico o físico.

Retomando las definiciones antes mencionadas, concluiremos que la violencia laboral es un proceso social donde aparece el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra otra persona o un grupo de personas en el lugar de trabajo afectando las condiciones físicas y/o psicológicas del ser humano, yendo en contra de las características dispuestas en la declaración universal de derechos humanos en su artículo 23: el ofrecer un trabajo libre, en condiciones equitativas, satisfactorias, sin discriminación, salario oneroso que asegure una existencia conforme a la dignidad humana. (Policy, 2015)

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la violencia laboral no solo comprende aspectos físicos sino psicológicos. La violencia física, implica el empleo de la fuerza física produciendo daños físicos, sexuales, incluyendo las palizas, patadas, bofetadas, puñaladas, tiros, empujones, mordiscos y pellizcos, tipificando dentro

de ella el acoso sexual. Por otro lado, la violencia psicológica surge actualmente como uno de los problemas prioritarios del lugar de trabajo, ejerciéndose en un comportamiento repetido, en sí mismo, puede ser relativamente poco importante, pero que, al acumularse, puede llegar a ser una representación muy grave de violencia. (OIT & OMS, 2002)

Ante el fenómeno de violencia laboral, cabría preguntarse ¿Qué se ha hecho en el mundo en términos legales y de investigación? Desde el punto de vista legal, países como Francia, Italia, Estados Unidos, Países Bajos y el Reino Unido ya contemplan la violencia laboral (acoso moral y acoso sexual) dentro de su legislación, tanto en procedimientos como definiciones. En Latinoamérica, podemos encontrar en países como Argentina, Brasil o Venezuela, donde se concibe a la violencia laboral dentro de la legislación. (Carod & Vázquez, 2013) En el caso que nos interesa, el de México, la última modificación de la Ley Federal del Trabajo divisa la presencia de dos de las diversas representaciones de violencia laboral: el acoso sexual y el acoso moral. (Unión, 2012)

En términos de investigación, los países con mayor avance se encuentran en el continente europeo, coincidiendo con su progreso en materia de legislación. En el caso que particularmente nos interesa que es el de México los resultados que se encontraron principalmente parten de la perspectiva psicológica y del derecho, en menor cantidad encontramos investigaciones enfocadas a la parte administrativa, y en lo que respecta a la perspectiva organizacional encontramos publicaciones realizadas por Luis Montaña Hirose, quien realiza un primer acercamiento en

donde subraya a este fenómeno como violencia laboral, relacionándolo como consecuencia de los nuevos modelos de gestión en las organizaciones, surgidos a partir de la apertura de los mercados en México. (Montaño, 2007) Encontramos también, otro texto titulado “Organización y Violencia, hacía una visión más integral del acoso moral”, donde expone desde términos organizacionales una clasificación de los tipos de violencia existentes a nivel laboral.

En este caso lo que nos interesa es observar la perspectiva organizacional, quien se ha conducido a privilegiar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Para definir a la violencia laboral como objeto de estudio de lo organizacional, lo ubicaremos en el proceso de *organizing* o de lo organizado como proceso social que relaciona a la organización como la constitución de acciones que inician el análisis del sujeto, como un fenómeno publico algo intersubjetivo y compartido que desarrolla al *organizing* como un procesos social. (Clegg & Hardy, 1996).

De esta manera, la importancia que tiene el estudiar la violencia laboral como objeto de estudio de lo organizacional se relaciona en primera instancia con la visión multidisciplinaria, que ayudara a la comprensión de este fenómeno, retomando las perspectivas desde las que ya se ha observado y replanteándolo a términos organizacionales, buscando su comprensión. Es decir, al percibir este fenómeno desde el punto de vista de la organización y/o lo organizado, se abre un ángulo de visión determinado tanto por los elementos con los cuales se constituyen la organización o lo organizado como por las características que se les atribuyen a dichos elementos. (De la Rosa, 2013)



## **Conclusión**

Una vez hecha la revisión literaria acerca de los tres temas seleccionados, a manera de conclusión, como ya se mencionó anteriormente, lo que se pretende al mostrar estos tres diferentes temas: organizing, forma organizacional y violencia laboral, es rescatar la perspectiva que brindan los estudios organizacionales junto con la teoría de la organización, para estudiar y entender las organizaciones, ya que se permite la multidisciplinariedad, con lo cual se logra una visión más amplia de lo que conllevan e implican.

En primer lugar, el organizing, que se puede traducir como un proceso organizado, es lo que antecede a una organización propiamente dicha, ya que es la base de lo que va a conformarla, donde se comienzan a determinar objetivos y necesidades, conforme a las acciones que van desarrollando los actores involucrados dentro del proceso de organizing, una vez adquirida esta conciencia sobre el proceso que se está llevando a cabo, posteriormente se puede hablar de lo que se conoce como forma organizacional, haciendo hincapié en que en este caso primero ya están determinados los objetivos y necesidades de la organización, posteriormente se realizan las acciones que giran en torno a ellos, y acorde a esto, cada organización tomará una forma determinada, según las características que vaya adoptando en el desarrollo de sus actividades, pudiendo algunas organizaciones tomar formas similares, lo que se conoce como isomorfismo, aunque cada una con sus particularidades; pudiendo encontrar aquí una primera relación entre los temas seleccionados, haciendo una diferenciación entre organizing y forma organizacional.

Por último nos encontramos con el tema de la violencia laboral, que se considera como un proceso de organizing dentro de la propia organización, donde la forma organizacional puede ser un determinante para que este tipo de proceso se pueda dar, según ciertas características que permiten que este tipo de fenómenos existan y tengan vida dentro de la organización, como puede ser la burocracia, donde existe una marcada jerarquía, lo cual puede llevar a que los mandos altos se sientan superiores frente a sus subordinados y por el hecho de encontrarse en un nivel jerárquico más alto realicen un abuso de poder, y es inherente a toda organización, independientemente del tipo de organización que se trate.

Con estos ejemplos podemos dar cuenta de lo que permiten los estudios organizacionales, que es el análisis de un objeto de estudio (la organización), desde diferentes puntos de vista, que en sí mismos no son excluyentes uno del otro y que permiten obtener un panorama más amplio de lo que implica la organización, y así mismo entender su dinamismo, derivado de lo anterior se puede decir que la perspectiva organizacional es relevante gracias a su multidisciplinariedad que permite obtener diferentes enfoques de un mismo objeto. La relevancia de ello radica en que se puede obtener una mejor comprensión del objeto de estudio, para así encontrar sus puntos de mejora y aprender de los procesos que resultan exitosos y la pertinencia de trasladarlos a otras organizaciones similares; y por otro lado, conocer a los actores que participan dentro de las organizaciones ya que gracias a ellos es posible el desarrollo de las mismas.

## **Bibliografía.**

Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Carod, F. J., & Vázquez, C. (2013). *Burnout Syndrome in an International Setting*. Springer Science Business Media.

Clegg, S. (1990) Modern organization. *Organization studies in the postmodern world*. Sage, London, pp. 1-24, 176-207. (Capítulos 1 y 7).

Clegg, S., & Hardy, C. (1996). Introduction. *Organizations, Organization and Organizing*. En S. Clegg, *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres Sage.

Clegg, S., Kornberger, M. y T. Pitsis. (2005). Managing realities: pathologies, new forms for old structures, the dark side of the dialectic, *Managing and Organizations: an introduction to theory and practice*, London, SAGE, pp. 81-114.

Crozier, Michel y E. Friedberg (1990), *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. CENGAGE learning. Págs. 250

De la Garza, E. (2000). El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo quXX. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo*. (págs. 15-35). México: Fondo de Cultura Economica.

De la Rosa Ayuzabet (2008) "Organización y Poder: un marco analítico para su estudio" en revista *Análisis Organizacional*, No. 1 Vol. 1, México.

De la Rosa, A. (2013). Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas. En A. De la Rosa, & J. Contreras, *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales* (págs. 13-56). México: Fontarama.

Derray, A. et A. Lusseault. (2006). Les tendances organisationnelles actuelles, dans *Les structures d'entreprise*, Paris, Ellipses, pp. 49-68.

Donaldson, L. (2008). The conflict between contingency and institutional theories of organizational design, Burton, R., et al. (eds), *designing organizations: 21<sup>st</sup> Century Approaches, information and organization Design series*, vol. 7 Springer, pp. 3-20.

Etkin, J. (2008). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*.

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall.

Fiss, P. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.4, pp. 1180-1198.

Graetz, F. y Smith, F. (2006). Duality and organizing forms in change management. *International Journal of Applied Management of Change*: Vol. 1, Issue 2, pp.1-17.

Hall, R. (1996). Estructura organizacional: explicaciones, *organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 92-118.

Hardy, C. (1990), *Power and Politics in Organizations*, \_\_\_\_\_.

Harmon, Michael (1990), *Applied Phenomenology and Organization*, George Washington University, pp. 10-17.

Ibarra, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del Centro a las orillas. *UAM y Antropos*, 88-107.

Joyce, W., McGee, V. y Slocum, J. (1997). Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms. *Decision Sciences*, Vol. 28 Núm 1, pp. 1-25.

Lorsch, J. (1977). Organization design: a situational perspective. *Organizational Dynamics*, pp. 2-14.

Meyer, A., Tsui, A. y Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of the Management Journal*, Vol. 36, No.6, pp1175-1195.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 109-202.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) "La escuela del poder. Creación de estrategia como un proceso de negociación" en *Safari a la estrategia*.

*Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica, México, pp. 295-330.

Montaño, L. (2013). Organización y Violencia. Hacia una visión más integral del acoso moral. En F. Peña, Develar el mobbing asegurar la dignidad en las organizaciones II. (págs. 23-37). México: EON-UAM.

Montaño, L. (2007). Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo. En F. Peña, Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México. (págs. 65-80). México: EON-UAM.

OIT, & OMS. (2002). Directrices Marco para afrontar la Violencia Laboral en el Sector Salud. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo, Organización Internacional de la Salud.

OIT. (2011). Políticas y regulaciones para luchar contra el empleo precario. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Policy, I. C. (2015). ICHRP. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de [http://www.ichrp.org/es/articulo\\_23\\_dudh](http://www.ichrp.org/es/articulo_23_dudh)

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., y C. Turner. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2, pp. 65-114.

Robbins, Stephen (1983). *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications*. 3ª edición, Pearson Education, págs. 448.

Simon, H., Smithburg, D. y V. Thompson (1968), “La conducta y organizaciones humanas”, en *Administración Pública*, México, Editorial Letras, pp. 48-81.

Unión, C. d. (2012). Ley Federal del Trabajo. DF, México: Diario Oficial de la Federación.

Umanath. N. (2002). The concept of contingency beyond “It depends”: illustrations from IS research stream. *Information & Management* (40) pp. 551 – 562.

Weick, K., Kathleen M. Sutcliffe y David Obstfeld, (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*, en *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July—August, pp. 409-421

Woodward, J. (1958). *Management and technology*. H M S O, pp. 4-21





# Cultura Organizacional desde la Sociología del Trabajo

---

*Rosa Silvia Arciniega Arce<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Las culturas organizacionales prevalecientes en las empresas en el contexto de la globalización, la reestructuración económica y productiva adquieren importancia como objeto de estudio sociológico.

En México el interés por la cultura organizacional es relativamente reciente, y más reciente aún desde la sociología del trabajo. Dicho interés aparece vinculado al nuevo y complejo contexto de cambios económicos, competencia global, tendencias crecientes a la internacionalización y a la integración global de las economías regionales y locales como a los cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo. En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, así como la calidad de las instituciones públicas y privadas, y con ello, el interés no sólo en las políticas globales y políticas macro económicas, sino también el interés en el estudio de nuestras organizaciones, en particular, en aspectos relacionados con la organización interna de la producción y del trabajo y con referencia a la conformación de nuevas prácticas y significaciones en el lugar de trabajo, en el mismo espacio social de la organización.

El objetivo del presente capítulo es contribuir a la reflexión sobre las culturas organizacionales desde la sociología del trabajo. Se busca destacar la relevancia de las culturas organizacionales en el análisis de los modelos productivos.

**Palabras clave:** Cultura, organizaciones, constructivismo, creación de significados.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Sociología. [rsarciniega@hotmail.com](mailto:rsarciniega@hotmail.com)

## **Introducción**

Las culturas organizacionales prevaletentes en las empresas en el contexto de la globalización, la reestructuración económica y productiva adquieren importancia como objeto de estudio sociológico.

En México el interés por la cultura organizacional es relativamente reciente, y más reciente aún desde la sociología del trabajo. Dicho interés aparece vinculado al nuevo y complejo contexto de cambios económicos, competencia global, tendencias crecientes a la internacionalización y a la integración global de las economías regionales y locales como a los cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo. En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, así como la calidad de las instituciones públicas y privadas, y con ello, el interés no sólo en las políticas globales y políticas macro económicas, sino también el interés en el estudio de nuestras organizaciones, en particular, en aspectos relacionados con la organización interna de la producción y del trabajo y con referencia a la conformación de nuevas prácticas y significaciones en el lugar de trabajo, en el mismo espacio social de la organización.

La cultura organizacional interesa desde diversos campos. Son reconocidas las relaciones entre disciplinas tal como la antropología y el análisis organizacional, comprobando diversos autores que la historia de la relación entre la teoría de la organización y la antropología no es reciente, y que hay evidencia de que se remonta a los primeros años del siglo XX (Barba, 2003, p.8).

También interesa la temática desde la literatura de la Administración desde la cual se rescata la noción de “dimensiones” de culturas nacionales que provienen de los conocidos estudios que analizan las culturas de diferentes países de Hofstede (2010) así como el denominado estudio GLOBE, de Chhokar, Brodbeck & House (2008)<sup>2</sup>. También diversos estudios consideran la noción de “niveles” que provienen de los también conocidos estudios de Schein (2007) y Cameron & Quinn (2006)<sup>3</sup>.

En cambio, las culturas organizacionales son poco abordadas desde disciplinas como la sociología del trabajo. El objetivo del presente artículo es contribuir a la reflexión sobre las culturas organizacionales desde dicha disciplina, la sociología del trabajo.

La cultura organizacional y las diferencias nacionales en las prácticas organizacionales se convirtieron en un tema de especial interés en respuesta al impacto del éxito japonés en los años 70, los desafíos planteados por el despliegue internacional de las empresas y la aceleración del proceso de globalización (Sulmont, 2004, p.21). Desde la sociología del trabajo los estudios empíricos sobre la cultura organizacional empiezan a abordarse a partir de la configuración de los “modelos

<sup>2</sup>Entre las distintas tendencias de la cultura organizacional se puede identificar el análisis transcultural o *management* comparativo. El *management* comparativo está relacionado con la variación de las prácticas y de las actitudes de los empresarios y los trabajadores a través de los países. La globalización ha despertado el interés por los estudios transculturales que permitan a las organizaciones mejorar la gestión de redes de producción y de comercialización que atraviesan varios países con “patrones culturales” distintos. Un *management* internacional supone la confrontación cultural frecuente, y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales. El *management* comparativo se centra en el estudio de las diferencias de las prácticas de los dirigentes y de los trabajadores entre los países. Será en la cultura nacional donde los trabajadores encontrarán naturalmente una especie de esquema general de consenso para las regulaciones de sus relaciones en la organización (Barba y Solís, 1997:88).

<sup>3</sup> Estudios sociológicos pueden utilizar instrumentos con variables que provienen de dichos trabajos para recopilar información sobre culturas organizacionales, reconociendo la existencia de diversidad de enfoques dentro de esta misma disciplina.

productivos”, que comprende no solo la dimensión tecnológica sino cambios organizacionales asociados a la producción y al trabajo, que impactan en los actores sociales. Se reconoce que la dimensión cultural adquiere una mayor relevancia en el contexto de cambios. La sociología del trabajo se vincula con el pensamiento organizacional ya que empiezan a interesar a los sociólogos temáticas como los estilos de gestión, la estratificación social en las organizaciones, los sistemas de poder y autoridad, la construcción de normas y procedimientos informales; elementos que desde la sociología y de ciertas perspectivas organizacionales van más allá de estructuralismos determinantes y visión utilitarista de la noción cultura organizacional (Arciniega, 2011).

Más adelante, se incide en las prácticas innovadoras en las relaciones de empleo y se profundiza en las formas de gestión de los recursos humanos, la construcción de normas y procedimientos novedosos. Empiezan a interesar a los sociólogos del trabajo temáticas como las formas de gestión de los recursos humanos, en la economía del conocimiento, y junto con la regulación del trabajo a través de normas informales, se profundiza en la noción de sub culturas organizacionales al comprobar la detección de comportamientos de violencia laboral más allá de las normas formales de trabajo con afectación de la calidad de vida, salud y seguridad de determinado tipo de trabajadores<sup>4</sup>.

También la temática de culturas organizacionales se aborda desde el ámbito de los mercados internos de trabajo, considerando su rol en su construcción y regulación interna, considerando desde la normatividad plasmada objetivamente en los contratos

<sup>4</sup> Véase Arciniega, 2013.

colectivos y los reglamentos de trabajo, hasta las prácticas cotidianas de los actores laborales en el piso de la fábrica, donde se definen el acceso a las oportunidades de empleo, el ingreso de trabajadores, la asignación de tareas, ascensos, entre otros. La consideración de la cultura organizacional permite penetrar a nivel de los mercados internos de trabajo y concentrarnos en la dimensión organizacional y en las relaciones de empleo de las firmas, considerando a las instituciones y agentes que gobiernan y condicionan las relaciones de empleo en los lugares de trabajo<sup>5</sup>.

Teóricamente, desde la sociología del trabajo la perspectiva que asumimos difiere de la reconocida como “funcionalista” y de la teoría de la organización que se asocia a posturas denominadas “instrumentalistas-utilitaristas”.

Como sociólogos del trabajo nos interesa comprender a los grupos humanos en el lugar de trabajo y se propone aprehender la acción social en su integralidad. Nos interesan tanto los aspectos directamente observables del comportamiento (interacciones) como los aspectos de la experiencia y del pensamiento. En sus interdependencias, las realidades sociales son a la vez objetivadas e interiorizadas. Es decir, por una parte remiten a mundos objetivados (reglas, instituciones, etc.) exteriores a los agentes que funciona a la vez como condiciones limitantes y como puntos de apoyo para la acción. Y por otra se inscriben en mundos subjetivos e interiorizados, constituidos principalmente por formas de percepción, de representación y de

<sup>5</sup>Concretamente, cabe preguntarnos ¿cómo se regula internamente la mano de obra, cuáles son las reglas y mecanismos que gobiernan el empleo y la utilización del trabajo? Proponemos como una vía para abordar dicha pregunta, el estudio no solo de la normatividad formal, sino de las culturas organizacionales. La línea directriz del trabajo a este nivel puede ser identificar cambios y permanencias considerando los cambios en la organización de la producción y del trabajo en esta nueva etapa global (Arciniega, 2015).

conocimiento; postura que nos vincula a la denominada “constructivista-estructuralista” y en este sentido incide también en la vida simbólica en las organizaciones.

Esta perspectiva se vincula a interacciones cotidianas, actores con diferentes acervos de conocimientos, intereses divergentes, que establecen entre sí relaciones de poder y negociación en el piso de la fábrica, que engloban acuerdos implícitos o explícitos sobre criterios fundamentales de interacción, actores que perciben de un modo selectivo los objetos de su entorno, implica pues experiencias, símbolos y signos donde entran en juego diferentes significaciones, y que permiten conceptualizar a la cultura organizacional como proceso de otorgar sentido a la acción de los miembros de la organización.

Esta distinción conceptual marca la diferencia de los intereses y las preguntas de investigación sobre la cultura organizacional (Barba, 2003:9). Muestra también la importancia de un concepto que contribuye a iluminar una realidad laboral que tiende a pasar inadvertida en el análisis económico y social convencional.

Este capítulo se divide en dos partes. En la primera, se hace una revisión de definiciones de cultura organizacional incidiendo en la diferencia con la denominada cultura corporativa. En la segunda se presentan algunos enfoques analíticos utilizados para analizar la cultura organizacional.

## **1. Diversas definiciones de cultura organizacional y diferencia con la denominada cultura corporativa**

Se observa que el concepto de cultura organizacional tiende a utilizarse de muy variadas maneras y en especial tiende a confundirse con la denominada cultura corporativa.

Algunos autores permiten marcar las diferencias entre ambas.

Montaño (2003, p.27-28) alude en general a “*la cultura en las organizaciones*”, distinguiendo diversas modalidades en particular tres, que identifica como: a) cultura corporativa, b) la nacional o regional y c) la organizacional.

Este autor, define la *cultura corporativa* como aquella que corresponde a la búsqueda de una nueva “*espiritualidad*”, acorde a los requerimientos funcionales de la empresa; presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el consenso como valor armónico, explicita los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, una visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio”. Identifica como un autor representativo de esta línea de pensamiento a Edgar Schein (1992). Afirma que busca adecuar los comportamientos de los actores a las exigencias de competitividad y legitimidad.

Y la *cultura organizacional*, la define como aquella que hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana. Identifica como un autor representativo a Sainsaulieu (1977) como

distintivo de esta corriente<sup>6</sup>. Afirma que en ella, se intenta detectar las particularidades de dicha conformación organizacional en términos de su identidad; se trata de un ejercicio más analítico que propositivo y su metodología es más cualitativa que cuantitativa; en su estudio se destacan, entre otros aspectos, las relaciones de poder, conflicto y comunicación y se subraya el reconocimiento de subculturas dentro de la organización. La tradición juega un papel preponderante<sup>7</sup>. La presenta acotada por la cultura corporativa y la nacional o regional.

Montaño señala que toda organización podrá poseer rasgos de las tres formas de abordar la cultura en las organizaciones.

“De esta manera, aunque la gran empresa realice señalados avances en su cultura corporativa (.....) ésta nunca escapará por completo ni a las influencias culturales, construidas históricamente en la región, ni a los imperativos de identidad impuestos por los actores organizacionales”.

La empresa es permeable a la cultura nacional y a las identidades particulares locales.

<sup>6</sup> Sainsaulieu concibe la cultura como un reservorio interiorizado de valores, normas y códigos simbólicos, que contribuye no solo a la producción y reproducción del orden social, sino, también, a su transformación. La pregunta es cómo un concepto tan amplio, forjado para hablar de la sociedad en general, puede aplicarse a conjuntos organizados particulares, en especial las empresas. Sainsaulieu propone un análisis que tome en cuenta las identidades colectivas construidas a partir de las relaciones de trabajo, y se sitúe en el marco de la cultura y de las instituciones en el ámbito nacional (Sulmont, 2004:20).

<sup>7</sup> La otra modalidad, la *cultura nacional o regional* la define como aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide —a veces de manera indirecta— en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros. Como ejemplo de este enfoque cita a Hofstede (1984), quien señala que la mayor parte de los países latinoamericanos se caracteriza por altos índices de distancia social de poder, colectivismo, masculinidad y aversión a la incertidumbre. (Montaño, 2003:28). Este tipo de cultura la presenta como tendencia general, pero nunca una determinación.



Asimismo, Rendón (2003, p.123) también alude a *la diferencia entre cultura corporativa y cultura organizacional*.

“El análisis de la cultura por parte de la administración y por ciertos teóricos de la organización corresponde más a lo que se conoce como cultura corporativa, caracterizada por ser explícita y altamente específica, es decir, no fácilmente generalizable a la totalidad de la organización; es sancionada por órganos de autoridad formal; representa los intereses de los directivos y se encuentra, por consecuencia, asociada de forma directa a la noción de desempeño (Schein, 1984). Además, se ha desarrollado históricamente en el seno de las grandes empresas de los países industrializados, con el fin de incrementar diversos indicadores económicos, por ejemplo la productividad, la ganancia, la rentabilidad y la parte del mercado, entre otros. La cultura, en esta modalidad, es considerada una variable explicativa de la competitividad, ubicada, por ello, en el mismo rango que la tecnología o la calidad; en este sentido, amplía la idea de racionalidad instrumental. La cultura corporativa, de acuerdo con Meek (1988), está inserta en el paradigma estructural funcionalista y es apreciada por su supuesta contribución a la utilidad económica, llegándose incluso a medir y a cuantificar su aportación al desempeño global; en ocasiones también se utiliza como discurso manipulador para propiciar un sentido de identidad que incremente el desempeño de los miembros de la organización. Las técnicas de investigación privilegiadas son las cuantitativas ocupando la estadística un lugar central”.

En cuanto a la cultura organizacional afirma que “se caracteriza por ser más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones. Para estudiar la cultura organizacional se ha privilegiado el uso de métodos cualitativos (la observación participante, las entrevistas a profundidad o las historias de vida o las historias de vida). La

necesidad de reconstruir el sentido que los miembros le otorgan a la acción resulta la prioridad del investigador. Los símbolos son polisémicos, los diversos significados que adquieren sólo son posibles dentro de un mismo contexto; así, la acción de los miembros es observable y puede ser explicada, mediante la interpretación, con base en el conjunto de la organización (ver tabla1)".

Tabla 1  
Principales diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional

Concepto	Cultura Corporativa	Cultura Organizacional
Época en que se inicia su estudio	A finales de los años setenta	Alrededor de los años sesenta, aunque no de manera tan explícita
Disciplina que la estudia	Administración, teoría de la organización	Estudios organizacionales (antropología, sociología y psicología)
Actores participantes	Los directivos, quienes establecen los lineamientos	Los miembros de la organización
Se considera formada por	Misión, visión, códigos de ética	Costumbres, creencias, valores y símbolos
Objetivo	Establecer un mayor control social e incrementar la eficiencia. Usada como una herramienta de gestión	Interpretar el comportamiento de los miembros organizacionales. Comprender realmente a los grupos humanos en la organización.
Forma de expresión de la cultura	Formal y explícita	Informal e implícita
Métodos y técnicas de investigación privilegiados	Cuantitativos: cuestionarios y estadísticas	Cualitativos: observación, entrevistas e historias de vida
Desempeño	Controlable, cuantificable y manipulable	Observable y explicativo
Paradigma	Estructural-funcionalista	Simbólica

Fuente: En base a Rendón, 2003, p.124

Definimos la cultura organizacional como una dimensión de las organizaciones que emerge en la interacción social, las acciones, estructura y dinámica

organizacionales, que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Todas las organizaciones operan no solamente atendiendo a un grupo de normas y reglamentos establecidos de manera oficial, sino por medio de un conjunto paralelo de modos de actuar, sentir, estilos de autoridad, formas de razonamiento e idiosincrasias, que no está escritos y que han sido incorporados por sus miembros como “parte natural” de sus vidas (Arciniega, 2015 en Debates, 2004:141).

La cultura organizacional se vincula tanto a lo directamente observable del comportamiento como a los aspectos del pensamiento, marcos cognitivos, valorativos, formas de razonamiento, etc. La tarea del sociólogo consiste en la descripción y análisis de sus interdependencias, indagando acerca del sentido de la acción. Dar sentido nos remite a sujetos en tanto agentes, que producen significados e interpretan situaciones concretas como serian aquellas vinculadas a la organización y al trabajo (Weick, 1995).

Algunas otras definiciones son ampliamente utilizadas para referirse a la cultura organizacional. Comparten -desde diferentes perspectivas- la referencia a lo que hay en común entre los miembros de los grupos organizacionales tal como la importancia de los significados comunes a la acción de los miembros, creencias, supuestos, costumbres, interpretaciones, normas, valores y conocimiento compartido, es decir, esquemas incorporados a lo largo de la trayectoria laboral, que nos remite a la vida simbólica de la organización, entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y comparten, que permiten a los trabajadores organizar su pensamiento y sus acciones en su lugar de trabajo.

Tabla 2  
Otras definiciones de cultura organizacional

Elliott Jaques (1952)	“La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros, o por lo menos aceptar parcialmente, a fin de ser contratados para servir a la empresa”.
Andrew Pettigrew (1979)	“La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación”.
Meryl Reis Louis (1983)	“Las organizaciones (son) entornos que se conectan con la cultura, es decir, (son) unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes”.
Edgar Schein (1985)	“El patrón básico de supuestos que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado para aprender a salir airoso de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarlo válido, y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con tales problemas”.
John Van Maanen (1988)	“La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o constituye) sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros y se debe interpretar a través de uno de sus representantes... y no debido a él. La cultura no es visible por sí misma, sino que se hace visible únicamente por su representación”.
Harrison Trice and Janice Beyer (1993)	“Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: La primera es la sustancia de la cultura –lo que se comparte–, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales –entidades perceptibles–, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro.

Fuente: Hatch, 2006.

La variedad de definiciones revisadas considera prácticas organizacionales, que se expresan y reconstruyen en las interacciones cotidianas en el lugar de trabajo, que implican disposiciones y esquemas de percepción y apreciación de las prácticas, que identificamos finalmente con cultura organizacional. Implica no solo el estudio de las prácticas en sí, sino los diferentes esquemas de producción de prácticas, la construcción social de significados y sentidos.

En este sentido, la cultura organizacional ayuda a interpretar la acción de los individuos en las organizaciones: aspectos formales e informales, reglas escritas y no escritas, códigos de comportamiento, normas compartidas, envío de señales y mensajes de apertura o exclusión, el castigo social o político, temáticas que recaen finalmente en aspectos simbólicos y subjetivos.

Esta producción de significados (y sentidos) las realizan los sujetos organizacionales en cuanto agentes y se da con arreglo a sus diferentes campos subjetivos (acervo de conocimiento y/o marco cognitivo, el razonamiento cotidiano, el campo valorativo, etc.).

Desde la sociología del trabajo para estudiar la cultura organizacional se propone recurrir no solo a la sociología comprensiva -que trata de reflejar la realidad subjetiva del mundo de la vida organizacional, obtener el significado subjetivo de los actores del mundo de la vida, detectar cursos de acción, percepción de un modo selectivo de los objetos del entorno, detectar los constructos de primer orden que se usan en la vida diaria-(Schutz, Goffman, Blumer, Garfinkel), sino a las sociologías que integran las estructuras y la acción, lo objetivo y lo subjetivo, lo individual y lo social, contemplando la asociación dialéctica entre estructura y acción, considerando la subjetividad, con lo

que finalmente se busca comprender las prácticas y acciones de los sujetos en la organización (Bourdieu, Giddens).

Indiscutiblemente, la cultura organizacional es un concepto difícil de definir y estudiar. La cultura organizacional en un principio se definió como el conjunto (s) de artefactos, de valores y supuestos que surgen de las interacciones de los miembros de la organización.

En primer lugar, nos parece insuficiente la caracterización de la cultura como sistema de artefactos, normas y valores, costumbres y tradiciones socialmente aceptadas, ya que, por un lado, sobreestima lo que tiene de coherente, estructurado y por otro, asume acríticamente la concepción de lo cultural como campo supraindividual, coercitivo, externo a los individuos (De la Garza, 1998). Aunque por lo general se observan estas cuestiones, nos alejamos de la noción de cultura en tanto sistema (de valores, creencias compartidas, y normas que precisan los comportamientos y actitudes apropiados para los miembros de la organización, reglamentos que impliquen cómo sentir y comportarse entre otros).

En segundo lugar, nos aleja de la noción de cultura determinista en tanto reglas que alguien dicta, de reglas que se deben aprender o al menos aceptar en parte; implica más bien una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de todos los miembros de la organización. Los empleados también participan al aceptar, rechazar, o resistir en el lugar de trabajo. Por nuestra parte, planteamos analizar la cultura como “procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad” a través de prácticas sociales e institucionales. Entendemos la cultura como proceso de dar sentido

a situaciones concretas (en particular, esquemas explicativos o formas de argumentación cotidiana<sup>8</sup>).

En tercer lugar, nos alejamos de la noción de cultura en tanto “herramienta organizacional” y variable del desempeño. Desde este punto de vista nos alejamos de la visión utilitarista o de su concepción como variable de desempeño, que responde a las leyes del mercado, o a la lógica de la mera razón económica, donde se perciben actores racionales bajo un modelo de mercado perfecto, desconociendo otras dimensiones: el individuo como sujeto social que genera una matriz de signos y significados, que realiza acciones permeado por su subjetividad.

En cuarto lugar, la cultura organizacional no es estática, más bien, la cultura organizacional es dinámica porque emerge de las interacciones de los miembros de la organización y los significados que crean de estas interacciones. Puede modificarse, debido a su conformación permanente con los cambios de las condiciones objetivas. Por ejemplo, nuevas relaciones de empleo, formas de selección y capacitación, podrían estar transformando tradicionales culturas organizacionales<sup>9</sup>.

## **2. Diversos enfoques para analizar cultura organizacional**

Hay una variedad de perspectivas para estudiar la cultura organizacional. El debate teórico se presenta entre enfoques vinculados al funcional estructuralismo y a

<sup>8</sup> Véase Arciniega, 2011.

<sup>9</sup> Apoyándonos en el término habitus de Bourdieu, si bien el habitus tiende a reproducir las condiciones objetivas que lo engendraron, un nuevo contexto, la apertura de posibilidades históricas diferentes, permite reorganizar las disposiciones adquiridas y producir prácticas transformadoras. La práctica no es sólo ejecución del habitus y apropiación pasiva de una norma, Bourdieu describe el habitus como una estructura modificable (Bourdieu, 1993, p. 36).

enfoques vinculados a corrientes interpretativas. Mientras que los funcionalistas entienden el conocimiento de la cultura como una herramienta de administración, y a la cultura en sí misma como una variable susceptible de ser manipulada para aumentar la probabilidad de alcanzar los niveles deseados de desempeño de la organización, para los interpretativistas la organización es una realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a coordinar sus actividades y a darle sentido a las experiencias organizacionales. Los pertenecientes a la corriente interpretativa tienden a enfocarse en el significado, en el sentido y en los aspectos simbólicos y estéticos de la cultura.

Para unos las preguntas claves serán ¿Cuáles son las funciones de la cultura para la mejora organizacional? Para otros, ¿Cuál es el significado de la acción de los miembros de la organización. Para unos, supuestos claves serán: La cultura se desarrolla cuando los miembros de la organización resuelven los problemas de adaptación externa e integración interna; para otros eso será inaceptable y supuestos claves serán: Los miembros de la organización crean significados y definen la realidad de la organización sobre la cual accionan. Para unos el resultado analítico será Un diagnóstico de la cultura organizacional y cómo esto contribuye a la supervivencia organizacional. Para otros, será Una comprensión de los símbolos y los significados de la cultura organizacional y cómo se crean por los miembros de la organización.

Algunos estudios como el de Hofstede ofrecen algunas comparaciones para observar comportamientos:



**Tabla**  
**Diferencias claves entre pequeña y gran distancia al poder en el lugar de trabajo según Hofstede**

<b>Pequeña distancia al poder</b>	<b>Gran distancia al poder</b>
La jerarquía en las organizaciones implica una desigualdad de roles establecidos para mayor comodidad y/conveniencia.	La estructura jerárquica en las organizaciones refleja no sólo la estructura interna de la organización sino una desigualdad existencial entre los niveles superiores e inferiores.
La descentralización es popular.	La centralización es popular.
En cuanto a las formas de control hay menos personal supervisor.	Hay más personal de supervisión.
Hay un rango de salario estrecho entre la estructura superior e inferior de la organización.	Hay una gama amplia de salario entre la estructura superior e inferior de la organización.
Los administradores se basan en su propia experiencia y subordinados.	Los administradores confían en sus superiores y en las reglas formales.
Los subordinados esperan ser consultados.	Los subordinados esperan que se les diga qué hacer.
El jefe ideal es un ingenioso demócrata.	El jefe ideal es un autócrata benevolente, o "buen padre" cuyas decisiones son aceptadas cabalmente sin contrariar.
Las relaciones superior-subordinado son pragmáticas.	Las relaciones superior-subordinado son emocionales.
Los privilegios y símbolos de estatus son mal vistos.	Estatus y privilegios devienen de una posición más que de méritos. Los símbolos para significar estatus y privilegios son normales y populares.
El trabajo manual tiene la misma condición que el trabajo de oficina.	Empleos de cuello blanco se valoran más que los trabajos obreros.

Fuente: Hofstede, Geert H., Hofstede, Gert J. & Minkov, Michael, 2010: 76

En años posteriores se realizaron otros estudios siguiendo la propuesta de las dimensiones de Hofstede, resaltando el estudio denominado GLOBE (2007), mismo que abarca una muestra de 25 países, que incluyen a Argentina, Colombia y México. En lo que respecta a México utiliza entrevistas semiestructuradas a gerentes de plantas, gerentes de mando medio y supervisores en el estado de Chihuahua.

Allí se define cultura en forma similar a Hofstede:

“...motivos compartidos, valores, creencias, identidades y las interpretaciones o significados de acontecimientos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las organizaciones o colectivos y que se transmiten a través del tiempo” (GLOBE, 2007: 3).

El estudio considera nueve dimensiones al analizar cultura, entre las cuales figuran la distancia al poder, la intolerancia a la incertidumbre, la orientación hacia el futuro, pero también añaden unas nuevas como las referentes a comportamientos grupales no tanto en los términos de individualismo/colectivismo como Hofstede, sino sólo colectivismos, algunos denominados institucionales y otros denominados In-group (véase Tabla 4).

En esta dinámica de los colectivismos, de los grupos, el estudio incide en las personas que tienen grupos de pertenencia con los que se identifican.

Refiriendo el caso de México en particular, en el estudio se llegan a interesantes resultados. Atendiendo a la variable *distancia al poder* se concluye que es bastante alta, y que se enfatiza el autoritarismo. Por parte de los trabajadores resaltan la tendencia al respeto a la autoridad formal, considerando siempre la posición jerárquica. Resaltan que el estatus y los títulos son cruciales no solo a nivel de las organizaciones sino de toda la sociedad. GLOBE sobre México refiere que poder y autoridad tradicionalmente han residido y residen en la parte superior de la pirámide organizacional. Se concluye que los trabajadores esperan que la dirección proporcione orientación, que centralice la toma de decisiones y tome las decisiones finales. Se incide en que el trazo de las líneas de estatus es claro entre directivos y trabajadores y que no es común esperar que algún subordinado discrepe abiertamente de las opiniones y decisiones del líder.

**Tabla 4**  
**Las dimensiones culturales según GLOBE (9 dimensiones)**

Dimensiones culturales	Escala	
<i>Distancia al poder: Grado en que los miembros de una organización consideran la distribución del poder.</i>	Alta: Sociedad dividida en clases; estratificación alta, las bases de poder son estables y escasas, asociado con prestación de orden social; limitación de la movilidad ascendente.	Baja: La sociedad tiene amplia clase media; las bases de poder son transitorias y compartidas; la concentración de poder suele ser considerada como una fuente de corrupción, coerción y dominación; se permite una alta movilidad ascendente.
<i>Evitación de la incertidumbre: Grado en el que las personas dependen de las normas, reglas y procedimientos para reducir la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros.</i>	Alta: Tendencia a formalizar las interacciones sociales; todos los acuerdos con documentos en contratos legales; ser ordenado y mantener registros meticulosos de ellos; dependen de las reglas y políticas formales.	Evitación de la incertidumbre: intolerancia a la ambigüedad; necesidad de muchas reglas para limitar la incertidumbre. Ejemplos: Grecia, Portugal, Uruguay, Japón, Francia, España.
<i>Orientación humana: Grado al cual justicia gente recompensa, altruismo y generosidad.</i>	Alta: el interés por los otros es importante; valores de altruismo, benevolencia, bondad y generosidad; alta necesidad de pertenencia y afiliación; menos problemas psicológicos y patológicos.	Baja: el interés personal es importante valores de placer, confort y disfrute; alta necesidad de poder y posesiones; más problemas psicológicos y patológicos.
<i>Colectivismo-Institucional: Medida en que la sociedad fomenta la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.</i>	Alta: Individuos están integrados en grupos, fuertes y cohesionados; donde los miembros del grupo son interdependientes con otros grupos; se perciben objetivos sociales que a menudo tienen prioridad sobre metas individuales.	Baja: Los individuos son en gran parte responsables de sí mismos; se perciben como autónomos, con metas individuales, mismas que a menudo tienen prioridad sobre los objetivos sociales o de grupo.
<i>Colectivismo In Group: Grado en el cual los miembros son muy cercanos en sus ideas, expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y sus familias.</i>	Alta: Los miembros se asumen como interdependientes entre sí y pretenden hacer importantes contribuciones personales al grupo; las relaciones empleador-empleado se consideran a largo plazo; las organizaciones asumen mayor responsabilidad por el bienestar de los empleados; las decisiones importantes son tomadas por grupos.	Baja: Los miembros asumen que son interdependientes de la organización y buscan sobresalir haciendo contribuciones individuales; las relaciones empleador-empleado son percibidas a corto plazo; las organizaciones están interesadas principalmente en el trabajo realizado por los empleados y por los resultados.
<i>Asertividad: Grado en el que las personas son asertivas en relación con los demás.</i>	Alto: Valor de asertividad con todos los miembros de la sociedad; simpatía por los fuertes; el valor de la competencia; valor; creencia en el éxito a través de trabajo duro; comunicación directa y sin ambigüedades.	Baja: Prefiere la modestia y la ternura a la asertividad; compasión por los débiles; los valores de la cooperación; a menudo se asocia competencia con derrota y castigo.
<i>Género igualitarismo: Grado en el cual el género se reduce al mínimo en cuanto a diferencias.</i>	Alto: Alta participación de las mujeres en la fuerza laboral y; más mujeres en posiciones de autoridad; se otorga a las mujeres un estatus de igualdad en la sociedad.	Baja: Baja participación de las mujeres en la fuerza de trabajo; menos mujeres en puestos de autoridad; las mujeres no tienen un estatus de igualdad en la sociedad.
<i>Orientación hacia el futuro: Grado en el que la gente se involucra en comportamientos orientados al futuro tales como planificación, inversión y posterior gratificación.</i>	Alto: Mayor énfasis en el éxito económico; propensión a ahorrar para el futuro; valores con motivación intrínseca, las organizaciones tienden a ser flexibles y adaptables.	Baja: Menos énfasis en el éxito económico; propensión a la gratificación instantánea; valores de motivación extrínseca, las organizaciones tienden a ser burocráticas e inflexibles.
<i>Orientación hacia el rendimiento: Grado en que el alto rendimiento es estimulado y recompensado.</i>	Alta: Creencia de que los individuos controlan su destino; valor de la asertividad, se destaca el desempeño.	Baja: Valora la armonía con el entorno de control; hace hincapié en la antigüedad, lealtad, relaciones sociales y pertenencia; los valores de la gente.

Fuente: elaboración en base a Nardon, L. & Steers, R. 2009: 8.

Tabla 5  
Similitudes entre Funcionalismo y Simbolismo

Dimensión	Funcionalismo	Simbolismo
Cultura como Modelo	Un patrón de supuestos básicos	Una red de significados
Cultura como relaciones entre profundidad y manifestaciones	Descubrir el nivel profundo de la cultura hace posible descifrar la cultura	Interpretar las redes de significado, hace posible entender las expresiones simbólicas como representaciones de profundas capas de significado

**Desde nuestra perspectiva de la cultura organizacional consideramos la estructura y la acción considerando a los actores laborales y a su subjetividad, entendida como construcción de significados para la situación concreta como sería el trabajo**

En la investigación empírica, metodológicamente, podemos abordar las culturas organizacionales a través de un enfoque que puede ser llamado “institucionalista-culturalista”, dado que sin desconocer las grandes estructuras laborales nacionales, el estudio se concentra en el interior del lugar de trabajo incidiendo en la cultura organizacional.

Desde la perspectiva teórica que contemplamos se recurre a diferentes métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, incidiendo sin embargo, en estos últimos, con observación etnográfica desarrollada en las empresas, considerando la realidad cotidiana de la gente en el lugar de trabajo y las principales interacciones sociales en el ámbito de la fábrica, desde donde aparecen otros rasgos tal como políticas y prácticas de empleo objetivas, como la estratificación social, las diferentes formas de aplicación de las reglas de trabajo, las diferentes oportunidades de bienestar o de deterioro de la

calidad de vida en el trabajo, configuración de identidades laborales, en fin, otro tipo de consideraciones que establecen y gobiernan el empleo y utilización del trabajo.

## **Conclusiones**

1.- En los últimos años la cultura organizacional y la productividad han cobrado una importancia fundamental en la teoría organizacional. En los países que intentan tener un lugar en el mundo global actual, considerando competitividad, excelencia y bienestar organizacional, se trata de revalorizar el verdadero papel que desempeña el “factor humano” y el trabajo en la organización.

Desde la misma OIT se promueven una serie de medidas institucionales que se vincula a la cultura organizacional cuando se crean normas encaminadas a crear, difundir y establecer una cultura de calidad de vida en el trabajo. Se trata de fomentar buenas prácticas de clase mundial de vanguardia y un mejor bienestar organizacional que permita a las organizaciones hacer frente a los nuevos retos que impone el entorno de cambio económico, tecnológico y productivo y las exigencias del mercado laboral actual. Se promueve una visión más humanista y menos racionalista de la organización.

El interés por la cultura organizacional y la productividad lleva a penetrar en las características de las actuales culturas organizacionales, evaluando comportamientos organizacionales, la influencia de estilos de gestión, tal como la influencia de la autoridad y patrones de control, actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la autoridad, entre otros aspectos.

En este contexto, la naturaleza de los recursos humanos se transforma, y el cambio organizacional se percibe como la capacidad de crear compromiso, condiciones de trabajo eficientes, ambientes de innovación, con calidad de vida laboral.

- 2.- En las diversas perspectivas teóricas sugieren una concepción holística de la organización, considerando no solo la estructura física, la estructura social formal y la tecnología, sino incluyendo también la dimensión de cultura y de poder, en especial en su dimensión subjetiva, lo que nos introduce en la temática de las micropolíticas y microculturas., aspectos muchas veces no reconocidos abiertamente, o negados por los miembros organizacionales
- 3.- La noción de cultura organizacional nos permite incidir en percepciones, juicios, supuestos, creencias, valores y comportamientos que se identifican con determinado tipo de cultura organizacional; que se presentan arraigados en relaciones sociales y prácticas organizacionales; y que se expresan y reconstruyen en las interacciones cotidianas en el centro de trabajo; las cuales proporcionan sentido e identidad.
- 4.- Vinculamos el término “cultura organizacional” a un **espacio social** concreto, que podemos identificar con la organización o la empresa.
- 5.- Desde la sociología del trabajo asumimos el estudio de la cultura organizacional asociada al reconocimiento que juegan las **instituciones** y las **acciones** de actores sociales en la organización considerando el sistema de significados compartidos entre sus miembros. No se minimizan o desprecian las estructuras, pero la subjetividad entendida como proceso de construcción de significados para situaciones concretas en el trabajo también adquiere importancia.

## Referencias

Arciniega, R. (2015). *Industria, Mercado de Trabajo y Cultura Organizacional en el Estado de México*. México: Editorial Tirant Lo Blanch-Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Arciniega, R. (2013). *Subculturas organizacionales: Mobbing y Contexto Organizacional*. México: Ediciones Eón.

Arciniega, R. (2011). *Culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso*. México: Ediciones Eón y Universidad Autónoma del Estado de México.

Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente.

Bauder, H (2001). Culture in the labor market. Segmentation theory and perspectives of place. *Progress in Human Geography* 25, 37-52.

Berger, P. y Luckmann, T. (2001). *La Construcción Social de la Realidad*. B.A.: Amorrortu.

Bourdieu, P. (1993). Espacio social y poder simbólico. En: *Cosas Dichas*, pp. 127-142. Barcelona: Col. El Mamífero Parlante, Gedisa,

Bourdieu, P. (1999). *Razones Prácticas*. Barcelona: Anagrama

Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. México, D.F.: CONACULTA

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias Los nuevos paradigmas*. México: McGraw Hill.

Chhokar J., Brodbeck, F. & House, R.J., (2007). *Culture and Leadership Across the World: the GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Earbaum Associates Publishers.

De la Garza, E. (2010). El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en *México*. En E. de la Garza y J.C. Neffa (compiladores), *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina* (pp. 53-102). Argentina: CLACSO.

De la Garza, E. (coordinador) (1998). *Modelos de industrialización en México*. México: Plaza y Valdés, Universidad Autónoma Metropolitana.

Hatch, M. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Herranz, R. (2007). *La Sociología de los Mercados Internos de Trabajo*. España: Colección Estudios.

Hofstede, G. (Ed.) (2001). *Cultures Consequences*.(2a. Ed.). USA: Sage Publications.

Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture. A Key to Understanding work experiences*. California, London, New Delhi: Sage Publications.

Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Revista Iztapalapa*, 55, UAM-I.



Nardon, L. & Steers, R. (2009). Culture studies: Studying meaning and action in organizations. En Rabi Bhagat, Richard Steers (Eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organization and Work*.(pp.3-22). UK, Cambridge University Press.

Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista Iztapalapa* 55, UAM-I.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.

Sulmont, D. (2004) Aportes de la sociología francesa al estudio de las organizaciones. *Revista Debates*. Lima: PUCP.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.

CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales  


  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

  
División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

SUSTENTABILIDAD  
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



## INTRODUCCIÓN

El interés por los estudios de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones se incrementa día con día, prueba de ello son los 34 trabajos que se incluyen en este apartado; mismos que se presentan con diferentes modalidades, las cuales van desde protocolos de investigación, investigaciones en proceso o concluidas, hasta investigaciones temáticas. Respecto a la manera de abordar los problemas de investigación en esta temática, se realizan empleando la metodología cualitativa o la metodología cuantitativa, las cuales de acuerdo con nuestra revisión los investigadores emplean una u otra según consideren la mejor manera de cumplir con el objetivo propuesto.

Los objetos de estudio de las investigaciones en sustentabilidad y responsabilidad social son diversos, pero los que se presentan aquí podemos clasificarlos en instituciones educativas, organizaciones sociales y empresas lucrativas.

Las investigaciones en instituciones educativas se enfocan en realizar diagnósticos sobre la percepción que tienen los diferentes actores, tales como estudiantes, profesores y administrativos, acerca de las prácticas de responsabilidad social que realizan las universidades, con la finalidad de proponer acciones para fomentarla o mejorarla. Por otra parte, surge una propuesta interesante para proponer la creación de un Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas, mismo que autoevaluará las prácticas de la misma universidad.

Respecto a los estudios en organizaciones sociales, éstas van desde organizaciones comunitarias hasta organizaciones sin fines de lucro, donde los investigadores a partir de un diagnóstico de las prácticas de sustentabilidad o responsabilidad social proponen estrategias para mejorar su actuación.

Por otro lado, las investigaciones en empresas lucrativas, en su mayoría se encuentran ligadas al eje organizacional de la competitividad; y entre los temas identificados se encuentran: la satisfacción del cliente, las estrategias de comunicación con los trabajadores, así como el cumplimiento con modelos e indicadores de responsabilidad social.

Además, se observa que algunos trabajos desarrollaron un modelo propio para evaluar alguna dimensión de su interés, ya sea las prácticas con los clientes, con los empleados o con el medio ambiente, en tanto que otros trabajos emplearon modelos como el del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), la Norma ISO 26000 o las dimensiones establecidas en el Pacto Mundial.

Finalmente, consideramos que las investigaciones temáticas son bastante interesantes, ya que muestran desde una perspectiva teórica la discusión que realiza el investigador sobre alguno o algunos de los temas de responsabilidad social, el avance y desarrollo de los mismos, así como las carencias y abusos en los que han incurrido las organizaciones al emplear el término de manera conveniente para la mejora de sus indicadores o rendimientos, según se trate de una organización pública o privada, respectivamente.

***Esther Morales Franco***  
***Martha Beatriz Santa Ana Escobar***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***





# La responsabilidad social en la universidad pública

---

*Juliana Álvarez Rodríguez<sup>1</sup>  
Norma Aguilar Morales<sup>2</sup>*

## Resumen

La responsabilidad social es un instrumento de la sociedad del siglo XXI. A mediados del siglo XX el concepto de responsabilidad social [RS] se empieza a aplicar a las organizaciones con lo cual se le agrega el término “empresarial” dando lugar a la responsabilidad social empresarial [RSE]. A finales del siglo XX el concepto de RS se extiende a las universidades europeas. La responsabilidad social universitaria [RSU] es una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación y extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitarios y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad. El objeto de estudio es la RSU, es una investigación con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, transversal, las técnicas empleadas serán el análisis de documentos institucionales y la entrevista a informantes clave, posteriormente se analizará la información, construyendo las respectivas categorías para al terminar la se construya un modelo de RSU para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] acorde a las necesidades y condiciones, donde quede clara la función de cada uno de los actores internos y externos y los beneficios esperados para ambas partes.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Universitaria [RSU], stakeholders, Bien Común, Educación Superior.

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [july1002@hotmail.com](mailto:july1002@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gjalca@hotmail.com](mailto:gjalca@hotmail.com)

## **Introducción**

La Responsabilidad Social Universitaria [RSU] es un nuevo paradigma que pretende revivir el compromiso social de la universidad, el cual se ha perdido en las últimas décadas y generar soluciones innovadoras a los retos que enfrenta la nueva sociedad del conocimiento (Kuhn, 2004; Drucker, 1999). La globalización económica y el modelo económico capitalista generan demandas de personal preparado para incorporarse a las actividades productivas, lo que lleva a las universidades de América Latina a olvidarse de la función humanista que les había dado origen, convirtiéndose en una “fábrica” que produce recursos humanos para el sistema, por lo que a finales del siglo XX entran en crisis, generándose movimientos estudiantiles, lo que nos lleva a reflexionar en una filosofía basada en el bien común.

La RSU se presenta como un desafío a las universidades y a sus actores internos y externos, dado que este concepto implica que las Instituciones de Educación Superior [IES] tomen compromisos sinérgicos para formar buenos profesionales y ciudadanos, sensibles a la problemática social que los rodea, comprometidos con el desarrollo de su región y la inclusión social como valor universal; dispuestos a la articulación de su tarea con el avance del desarrollo participativo de la comunidad, en la enseñanza y en el aprendizaje, dispuestos a la innovación y la creatividad (Schumpeter, 1996), motivados por la investigación del progreso científico, promoviendo la lucha contra la corrupción y la coexistencia de una economía sustentable y sostenible con el medio ambiente y la vida misma de las personas (Leff, 2002).

La RSU, asume el desafío de enfrentarse a las demandas inexorables de la sociedad de la información y del conocimiento (Drucker, 1999). La RSU debe enfrentar el mundo que nos rodea: múltiple, complejo y veloz; ambiguo, incierto y caótico (Trottini, Ferrandi, Contesti y Clavijo, 2012). La educación deberá mostrar el destino individual, social, global de los humanos y nuestro compromiso como ciudadanos de la tierra, éste será el núcleo esencial formativo del futuro. La RSU y su rol en el desarrollo sostenible, el diálogo intercultural y la construcción de una cultura de paz, constituye el nuevo desafío, lograrlo es el compromiso social con el futuro de las nuevas generaciones (Trottini, Ferrandi, Contesti y Clavijo, 2012).

En este sentido, la finalidad de este proyecto es realizar una propuesta de un modelo de RSU para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] con lineamientos estratégicos que identifiquen y articulen las funciones universitarias, como lo son la gestión, producción del conocimiento (investigación) formación académica, y participación social con miras a fortalecer la vinculación universidad-entorno social.

## **Antecedentes**

### *La responsabilidad social*

La responsabilidad social es un instrumento de la sociedad del siglo XXI que busca que cada uno de los miembros de la aldea global (Mcluhan y Powers, 2001) participe en forma directa en su crecimiento y desarrollo. Bajo este contexto, se requiere de ciudadanos libres y democráticos que realicen actividades en pro de

una sociedad sustentable que genere individuos capaces de propiciar modelos de vida que generen una mayor realización (Freeman, 1984).

En la época moderna la responsabilidad social se genera en el siglo XVIII, con la implementación que realiza Saint Simon en sus empresas y en su filosofía buscando el apoyo a los trabajadores con la finalidad de generar una mejor calidad de vida (Ekelund y Hébert, 1992), su filosofía se empieza a practicar en el mundo contemporáneo a finales del siglo XX. A su vez, Torres y Trápaga (2010) expresan que también se inició en las empresas que buscaban no solo entregar bienes y servicios a la sociedad, sino también participar en forma directa en las actividades que la sociedad desarrolla, a través de brindar apoyos que mejoren la calidad de vida.

#### *La responsabilidad social universitaria*

Por su parte, las universidades del siglo XXI son las responsables de brindar a la sociedad individuos capaces de transformar los aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales y políticos que produzcan ambientes que permitan un mayor crecimiento y desarrollo, generándose así las sociedades del conocimiento que impulsarán a que las futuras generaciones puedan alcanzar mayores y mejores niveles de vida y una justicia social en todos los contextos (Drucker, 1995).

El Banco Interamericano de Desarrollo y la RED de Universidades de América Latina y el Caribe a través de su Iniciativa Ética, Capital Social y Desarrollo (2015) en su sitio web denominado: *Universidad Internacional: Responsabilidad Social*

*Universitaria* establece que la RSU permite la posibilidad de que unidos personas, organizaciones y ciudadanos podamos enfrentar con éxito los complejos problemas y retos del desarrollo así como superar los desafíos éticos del actual mundo globalizado y señala además que el concepto de responsabilidad social está inspirado en obras de grandes pensadores como Adam Smith, Amartya Sen, Joseph Stiglitz, Edgar Morin, Bernardo Kliksberg, entre otros.

A pesar de la existencia de esquemas de responsabilidad social universitaria en el país, la mayor parte de las universidades públicas autónomas de México, no han integrado los compromisos que la RSU establece y sus efectos se ven reflejados en la falta de programas para generar una conciencia de responsabilidad social entre sus alumnos, administrativos y profesores, lo que impactaría en un crecimiento y desarrollo equitativo de la sociedad.

#### *La responsabilidad social universitaria en la UJAT*

En este contexto, la UJAT, a pesar de haber integrado dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2016 y en el Plan Anual de Desarrollo 2014-2015 el término de responsabilidad social, éste no se ve reflejado en un algún programa específico que impulse una conciencia de responsabilidad social en la institución y sus *stakeholders* (partes interesadas), a dicho concepto se le asigna diferentes interpretaciones en el contexto mexicano como se demostró en una investigación intitulada: “Universidades públicas en México: Balance crítico de la

responsabilidad social universitaria”<sup>3</sup> y otras veces se confunde con el concepto de beneficencia o sustentabilidad, el cual en la última década ha tomado gran importancia a partir del calentamiento global.

### **Planteamiento del problema**

La hipercomplejidad de los intercambios sociales y los efectos globales de todas las actividades humanas que se han generado en los últimos dos siglos han provocado un creciente deterioro de las relaciones sociales y un cambio climático que nos llevan hacia la insostenibilidad del planeta, en este contexto tanto los individuos como las organizaciones deben modificar sus conductas y generar una responsabilidad que busque la sostenibilidad del planeta (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2000).

Entre las organizaciones que determinan los comportamientos de los individuos se encuentran las universidades, quienes durante los últimos diez siglos han formado las capacidades humanas que han transformado la realidad social y económica, a través del desarrollo de la ciencia y la tecnología, lo que ha permitido generar los mecanismos que han propiciado que ciudadanos de las distintas partes del planeta alcancen una mejor calidad de vida.

Después de 250 años de la revolución industrial, los intercambios sociales se han multiplicado y el desarrollo del capitalismo ha generado industrias altamente contaminantes que cada día exterminan las características naturales del sistema, lo que pone en riesgo la estabilidad de la vida humana, al mismo tiempo el

---

<sup>3</sup> Este documento es inédito y aun no publicado.

desarrollo de la industria y la modernidad ha generado nuevos bienes y servicios que han impactado en una sociedad que cada día se vuelve más líquida (Bauman, 2007). La responsabilidad social se presenta como una alternativa para revertir los impactos negativos que han ocasionado las transformaciones económicas, sociales y culturales resultantes del crecimiento económico que ha tenido la civilización a partir de la última mitad del siglo XX. En este contexto, el objeto de estudio de esta investigación es la responsabilidad social universitaria.

A pesar de que las universidades generan un conocimiento para el cambio que deberían beneficiar a la mayor parte de la población, las externalidades<sup>4</sup> (Call y Holahan, 1983) de dichos cambios han propiciado un deterioro en la calidad de vida y provocan cambios negativos en la naturaleza. De acuerdo con este contexto, resulta necesario desarrollar un modelo de RSU para la UJAT, lo que permitiría identificar qué elementos se requieren para poder generar una cultura de RSU en la institución.

De esta manera, el análisis de la responsabilidad social de la universidad implica observar el desarrollo del quehacer universitario docente, investigador, estudiantil y administrativo como un todo integrado, así como de la relación que la universidad mantiene directa o indirectamente con la sociedad, y específicamente con sus stakeholders<sup>5</sup> (Freeman, 1984) sobre todo con respecto a las necesidades y requerimientos formulados por las diferentes partes interesadas en el

---

<sup>4</sup> Externalidades (*externalities*) Los efectos de una decisión sobre una persona que no participa voluntariamente en la decisión.

<sup>5</sup> Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa.

funcionamiento y resultado que alcanzan las universidades, dentro de lo que Drucker (1995, p 200), denomina “La economía del conocimiento”.

En virtud de lo anterior, resulta necesario señalar que son dos las premisas fundamentales que orientan el concepto de responsabilidad social utilizado en la presente investigación, desde una perspectiva metodológica:

<sub>1</sub>La relación de la institución con la sociedad.

<sub>2</sub>Los esfuerzos de dicha institución por responder a las demandas y requerimientos de sus stakeholders.

### **Objetivo de la investigación**

Desarrollar un modelo de responsabilidad social universitaria para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

### **Marco conceptual**

Según Vallaey (2014) el concepto de responsabilidad social ha venido forjándose poco a poco durante la segunda mitad del siglo XX, principalmente en torno a los efectos colaterales de las empresas sobre la sociedad, y a la manera de gestionar dichos efectos de modo ético y sostenible, en el contexto de una mundialización industrial social y ambientalmente arriesgada. La entrada en una "sociedad global del riesgo" (Beck, 2002), así como el fracaso de la pretendida auto-regulación del mercado frente a los desequilibrios sociales y medioambientales, han puesto en la agenda mundial el tema de la regulación ética y política responsable de los procesos desencadenados por la sociedad tecno-científica (Ostrom, 1990).



### *Evolución del Concepto*

El concepto de RSU se ha ido formando a lo largo de los años, en la figura 1 se puede observar la evolución de dicho concepto.

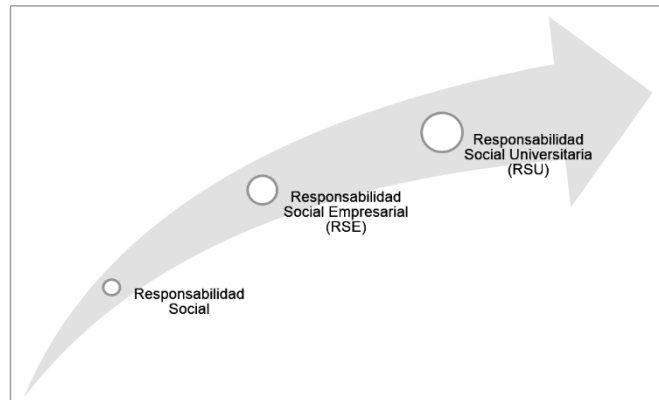


Figura 1. Evolución del concepto de RSU. *Nota:* Elaboración propia

En cuanto a la responsabilidad social encontramos que Bowen (1953, p. 34) define la responsabilidad social empresarial (RSE) como: “las obligaciones de los hombres de negocios de buscar aquellas políticas para tomar esas decisiones, o seguir las líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”. El Instituto Ethos de Brasil (2005, p. 8) define la RSE como “la relación que la empresa establece con todos sus públicos (stakeholders) a corto y largo plazo”; Holt y Wigginton (2002, p. 120) definen la responsabilidad social corporativa como “la obligación de una organización a conducir sus negocios de forma que pueda salvaguardar el bienestar de la sociedad mientras persigue sus propios intereses”. El Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo estableció en España la siguiente definición: “la responsabilidad social de la

empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones” (Forética, 2015, párr. 4).

El Libro Verde de la Unión Europea define la responsabilidad social como: “la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

Pero recientemente se consolidó una definición consensuada de la responsabilidad social, al término de una larga discusión mundial que dio lugar a la reciente norma ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social. Dicha definición es motivo de asombro filosófico y reflexión: la responsabilidad social es responsabilidad de cada organización por los impactos sociales y ambientales que genera. El problema radica en entender lo que implica ser responsable ya no sólo de sus actos y sus consecuencias directas, sino también de sus impactos en el

campo social total, que incluye hasta el planeta entero, sus condiciones de habitabilidad humana y la vida digna de las generaciones futuras (Vallaey, 2014).

### *Responsabilidad Social Universitaria.*

Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) señalan que desde su fundación en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] ha apoyado y apostado por la universidad latinoamericana. Durante los años sesenta y setenta promovió la expansión de la cobertura de estudiantes matriculados; de manera reciente, fomenta la innovación y la adecuación curricular a las necesidades de la región. En esta área, y desde la Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo creada en 2002 gracias al aporte financiero del gobierno de Noruega, se impulsa la toma de conciencia de la responsabilidad social universitaria. Este movimiento promueve la reflexión integral y analítica de cada universidad sobre la manera en que responde a las necesidades de su sociedad a través de su misión. A partir de dicha reflexión, se identifican luego medidas para mejorar su contribución al desarrollo económico, político y social. En otras palabras, la RSU ayuda a la universidad a reconectarse con el contexto social y a reencontrar su identidad.

A inicios de los años 2000 se construyó explícitamente el concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) en América Latina, alrededor de los esfuerzos teóricos y prácticos de la red chilena "Universidad Construye País" y de la red Latinoamericana de Universidades animada por la "Iniciativa Interamericana

de Ética, Capital Social y Desarrollo", promovida por el gobierno noruego en el seno del BID y que dejó de funcionar en 2009 (Vallaey, 2014).

Por otra parte, se desarrolló un movimiento de búsqueda de un nuevo paradigma universitario latinoamericano, construyendo y consolidando un concepto de universidad socialmente responsable basado en la gestión de los cuatro impactos que genera siempre una Institución de Educación Superior (IES) sólo por existir: los impactos que provienen de la organización misma, desde su campus y su personal (impactos laborales y medioambientales); los impactos que devienen de la formación que imparte hacia los estudiantes; los impactos que devienen de los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas, y, finalmente, los impactos que brotan de sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial; las IES deben cuidar que estos impactos no se tornen negativos para con la sociedad y el medioambiente. (Vallaey, 2014).

Martínez de Carrasquero, Mavárez, Rojas, y Carvallo, (2010) proponen lineamientos estratégicos que articulen las funciones universitarias, como lo son la docencia, investigación y extensión, con miras a fortalecer la vinculación universidad-entorno social bajo el enfoque de responsabilidad social universitaria.

## *La Responsabilidad Social Universitaria en México*

A pesar de que la responsabilidad social no es un tema nuevo para las organizaciones en general, éste no ha sido considerado dentro de su filosofía, lo que ha generado que en la segunda década del siglo XXI el país sufra de grandes problemas económicos y ecológicos, siendo estos resultados paralelos de la falta de responsabilidad social de las instituciones. En este contexto, un papel fundamental que tienen las universidades, entendidas como organizaciones del país, es la de generar los satisfactores que brinden a la sociedad y a la naturaleza elementos que les permitan ser sustentables en el largo plazo.

Lo anterior es preocupante debido a que las universidades no están cumpliendo con el objetivo para las cuales fueron creadas, tanto en el aspecto de la educación como de formación de capital humano que sea capaz de generar riqueza sin afectar el ambiente.

Para Vallaeys, et al. (2009), el camino más práctico para definir la responsabilidad social universitaria pasa por considerar los impactos que la institución genera en su entorno (Figura 2). A grandes rasgos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social. De acuerdo con el esquema, el eje vertical es común a cualquier tipo de organizaciones (todas generan impactos laborales, ambientales y sociales), mientras que el eje horizontal corresponde específicamente a las instituciones de aprendizaje y conocimiento (podríamos designarlo como eje académico).



Figura 2. Tipos de impactos universitarios en el entorno.  
 Nota: Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009).

*Impactos organizacionales:* Como cualquier organización laboral, la universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte, etc.). La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental.

*Impactos educativos:* La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Incide asimismo en la deontología profesional y orienta —de modo consciente o no— la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes.

*Impactos cognitivos:* La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación social del conocimiento. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.

*Impactos sociales:* La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc.

En este contexto Vallaeys, et al. (2009) señalan que la universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales. Los anteriores impactos universitarios permiten identificar cuatro ejes de la Responsabilidad Social Universitaria (Figura 3).



Figura 3. Ejes de la RSU. Nota: Vallaey, De la Cruz y Sasía (2009)

1. *Campus responsable*: Implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: personal docente, personal no docente, estudiantes. Al reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas. La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?



2. *Formación profesional y ciudadana*: Es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas. El aprendizaje solidario basado en proyectos sociales (como por ejemplo la cada vez más difundida metodología del aprendizaje-servicio) así como la negociación de las mallas curriculares de las diversas carreras universitarias con actores externos potencialmente afectados por su mal diseño (empleadores, colegios profesionales, tercer sector, etc.) son estrategias útiles para este cometido. La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

3. *Gestión social del conocimiento*: Es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público. También supone que los procesos de construcción de los

conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y la transdisciplinariedad. La responsabilidad social de la ciencia implica asimismo la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento) y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad. La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

4. *Participación social:* Es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social. La participación de la universidad en su entorno no se limita a la capacitación de públicos desfavorecidos, sino que promueve la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y no-universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) y al mismo tiempo contribuya a la solución de problemas sociales concretos. La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo puede la universidad

interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

Después de este análisis, el autor propone su propio concepto de RSU “Es una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación y extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitarios y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad” (Vallaeys, De la Cruz y Sasía 2009). A partir de dicho esquema cada universidad puede plantear su propio esquema de responsabilidad social universitaria.

## **Marco teórico**

### *Teoría de sistemas*

En el estudio del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones es indispensable la visión integradora y holística en la que se fundamenta la teoría general de sistemas, que permita ver los problemas sociales a partir de un nuevo paradigma integrador, de esta manera hacer propuestas para alcanzar un equilibrio y una mejor calidad de vida, es por ello, que se considera necesario

hacer una revisión de la teoría de sistemas para así darle a nuestra investigación, el enfoque de la teoría de sistemas.

### *Teoría de los stakeholders*

El análisis del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, requiere la identificación de quiénes son las personas, grupos, e instituciones que son afectados o se encuentran interesados en el quehacer de dicha institución, con el propósito de desarrollar acciones que tiendan a responder ante dichos intereses. De esta manera, surge la necesidad e importancia de revisar en la literatura algunos aspectos destacados del concepto de stakeholders o partes interesadas, que permite describir una de las perspectivas más relevantes dentro del concepto de responsabilidad social: el enfoque stakeholder.

La teoría de sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen; su perspectiva surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales (Rodríguez y Arnold, 1990). Asimismo, la teoría de los stakeholders que a su vez se fundamenta en la teoría del bien común, nos permite pensar en un nuevo paradigma organizacional donde se visualiza a la organización desde la pluralidad de los agentes que los afecta e intervienen en ella al tenor de las relaciones que se establecen entre sí (Freeman, 1984).

## **Metodología**

Es un estudio de caso con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, transversal (Cea, 2001). Las técnicas empleadas serán el análisis de documentos institucionales y la entrevista a informantes clave (Sierra, 2007). Posteriormente se analizará la información por medio del software Atlas Ti para análisis de datos cualitativos, construyendo las respectivas categorías de análisis, las cuales se tomarán como base para la construcción del modelo de RSU para la universidad (Cea 2001).

## **Resultados esperados**

Al concluir la investigación se tendrán las bases para la construcción de un modelo de responsabilidad social acorde a las necesidades y condiciones de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, donde quede clara la función de cada uno de los actores internos y externos y los beneficios esperados para ambas partes. Se pretende construir dicho modelo como una propuesta para que sea implementado por la institución.

## **Referencias**

- Banco Interamericano de Desarrollo y RED Ética y Desarrollo (2015). Universidad internacional: responsabilidad social universitaria (*sitio web oficial*)  
recuperado en: <http://www.rsu.uninter.edu.mx>
- Bauman Z. (2007). *Vida Liquida*. España. Ariel.
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. España: Siglo XXI de España.

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, USA: Editorial Harper & Brothers.
- Call, S. y Holahan, W. (1983). *Microeconomía*. México, D.F. Grupo Editorial Iberoamerica.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3ra. Ed. McGraw-Hill: México.
- Cea, M. (2001). *Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social*. España: Editorial Síntesis Sociología.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf). 10.08.2012
- Drucker, P. (1995). *La sociedad post capitalista*. México: Grupo editorial norma.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. México: Grupo editorial norma.
- Ekelund, J. y Hébert R. (1992). *Historia de la teoría económica y de su Método*. México: Mc. Graw Hill.
- Forética (2015) *Qué es la RSE?*. (página web oficial) Recuperado de: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es> 10.08.2012
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

- Holt, D. y Wigginton, K. (2002) *International Management*. Estados Unidos: Thompson
- Instituto Ethos y Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*. Venezuela: Centro de Divulgación del Conocimiento Económico.
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Leff, E. (2002). *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. México: Siglo XX Editores.
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L. y Carvallo, B. (2010). La Responsabilidad Social Universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social en *Revista de Filosofía, Jurídica, Social y Política*. Venezuela: Fronesis.
- McLuhan, M. y Powers, B. (2001). *La aldea global*. España: Gedisa.
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. OMS (*página web oficial*) recuperado en: [http://www.who.int/topics/millennium\\_development\\_goals/es/](http://www.who.int/topics/millennium_development_goals/es/)
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of Institutions for collective action*, Nueva York: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. (1996). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económico.
- Sierra, R. (2007). *Técnicas de investigación social, Teorías y ejercicios*. España: Thomson

Trottini, A., Ferrandi, M. y Contesti, P. (2012). La RSU una filosofía de gestión mirada desde la sociedad del conocimiento y su capital humano, en pos del desarrollo sostenible y la construcción de una cultura de paz en *Revista Congreso Universidad*. Vol 1(1). Recuperado de: <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/article/view/47>

Torres, M. y Trápaga, M. (2010). *Responsabilidad social de la universidad, retos y perspectivas*. Buenos Aires: Paidós.

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)* Vol. 5(12). Recuperado en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722014000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722014000100006&script=sci_arttext)

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, Vol. 5(12) recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722014000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722014000100006&script=sci_arttext)

Vallaes, F., De la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.



# Convocatoria FECES 2014. Fondo para elevar la calidad de la educación superior de las Universidades públicas estatales.

## Proyecto de investigación: Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas (ORSUNACH)

---

*Manuel de Jesús Moguel Liévano*<sup>1</sup>  
*Roger Irán Gordillo Rodas*<sup>2</sup>  
*Rebeca Garzón Clemente*<sup>3</sup>  
*Sabino Velázquez Trujillo*<sup>4</sup>

### Resumen

El proyecto centra su atención en el estudio de los temas de vanguardia que caracterizan el inicio del tercer milenio; el movimiento de la responsabilidad social corporativa y el estudio de las instituciones de educación superior, en particular la Universidad Autónoma de Chiapas, a propósito de la dimensión Responsabilidad social universitaria, establecida en el Proyecto Académico 2014-2018.

La pregunta central se formula de la forma siguiente: ¿Qué es un observatorio de responsabilidad social universitaria, cuál es su propuesta estratégica, base legal, atribuciones, estructura orgánica y organigrama, funciones y puestos, estatutos y reglamentos, y cómo se combinan estos elementos estratégicos?

Durante el desarrollo del marco teórico de la investigación hemos observado la existencia de una amplia cantidad y variedad de organizaciones con funciones de observatorio, tanto en nuestro país como internacionales, en áreas de ciudadanía, migración, salud, cultura, responsabilidad social, entre muchos más.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [moguel\\_lievano@hotmail.com](mailto:moguel_lievano@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [roger.iran@hotmail.com](mailto:roger.iran@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [rebeca\\_garzon@hotmail.com](mailto:rebeca_garzon@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [sabinovelazquez1@hotmail.com](mailto:sabinovelazquez1@hotmail.com)

La investigación tiene como propósito fundamental establecer las condiciones y el escenario para proponer la “Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas” (ORSUNACH), cuyo análisis adoptará la metodología establecida en estudios previos de los autores sobre responsabilidad social empresarial (RSE), a saber: el gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional.

**Palabras clave** Responsabilidad social      gobierno corporativo  
Responsabilidad social universitaria      desarrollo sustentable

## **Contenido**

### **1. Concentrado de información**

El Proyecto *Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas (ORSUNACH)* fue propuesto en atención a la “Convocatoria FECES 2014, Fondo para elevar la calidad de la educación superior de las universidades públicas estatales” emitida por la Dirección General de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas, al igual que otros siete proyectos para llevarse a cabo en su integridad durante el transcurso del presente año 2015.

El proyecto se inscribe en el área de conocimiento de las ciencias sociales con énfasis en la administración. Su responsable técnico es el Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano, perteneciente al Cuerpo Académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, en la línea de Generación y Aplicación del Conocimiento *Estrategias de vanguardia en las organizaciones y responsabilidad social de las organizaciones*, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración C-I, de la UNACH. Los usuarios y/o beneficiarios del proyecto pueden ser directivos, personal docente, personal administrativo, alumnos, egresados, y comunidad en general.

El monto del financiamiento, de manera similar a los demás proyectos, es de 100 mil pesos, para su ejercicio en los rubros autorizados para el desarrollo específico del proyecto de investigación.

No obstante que nuestras expectativas son muy altas en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, éste no generará ninguna patente susceptible de ser registrada como propiedad intelectual o industrial, y hasta el momento, no hemos previsto que pueda ser objeto de transferencia tecnológica.

El alcance del proyecto es universitario y estatal, toda vez que se requiere del análisis del impacto o efectos de las actividades universitarias en el entorno de la institución. La naturaleza del proyecto se inscribe como investigación aplicada.

La cobertura del proyecto es al interior de la institución principalmente a nivel central, aunque los sectores que impacta son público y social.

El proyecto se desarrolla en redes de cuerpos académicos intrainstitucionales e interinstitucionales, es decir, estamos trabajando con tres cuerpos académicos de la FCyA de la UNACH, a saber “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo”, “Estudios de gestión para el desarrollo turístico”, el grupo de investigación “Tecnología, sociedad, educación y organizaciones”, y el cuerpo académico “Mejoramiento de procesos” del Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

## **2. Antecedentes y marco teórico.**

Los problemas que afrontan las sociedades del siglo XXI son diferentes de los desafíos de las sociedades de mediados del siglo XX, y su solución implica la congregación de voluntades y talento humano de la más alta capacidad (equipos

de trabajo interdisciplinarios y transdisciplinarios), toda vez que los problemas que no podamos resolver como generación se los estaremos heredando, sin asomo de dudas, a nuestras generaciones futuras.

Estos problemas del siglo XXI, en su mayoría, son el resultado de nuestras acciones y omisiones en los últimos cien años, su creación nos concierne directamente a nosotros, y me refiero a los asuntos contenidos en las siguientes agendas: económica (globalización, desempleo, sometimiento, pauperización progresiva); social (sistemas educativos decadentes, desigualdad galopante, pobreza extrema, exclusión, xenofobia universal); industrial (emisión de contaminantes/efecto invernadero, voluntad política para cambio de paradigma en medios de comunicación, utilización de energías fósiles), ecológicas (incipientes y dubitativos proyectos productivos sustentables, degradación evidente de los recursos naturales –agua, tierra, luz, bosques–, especies de flora y fauna en extinción); político/legal (descrédito político y legal agudo, democracias extravagantes, civismo colapsado, delincuencia que cogobierna en muchas regiones de México); axiológico (problemas ético/morales en la mayoría de las organizaciones, corrupción y perversión, fraudes e impunidad); entre otras delicadezas muy propias de la época.

Ante tal situación de trastorno económico-social-ambiental-político-axiológico-organizacional, un grupo de empresarios centroeuropeos, principalmente, y algunos actores sociales importantes –intelectuales, científicos, filósofos– reflexionaron sobre la viabilidad de nuestro sistema de sociedad proponiéndose establecer las bases para una convivencia más saludable entre las personas y las

naciones, construyendo los primeros instrumentos de autorregulación a través del *Accountability*, traducido al español como transparencia, rendición de cuentas, buenas prácticas, que las instituciones públicas pronto apropiaron, aunque los ciudadanos seguimos esperando los resultados prometidos.

Durante los años setenta aparece el trípode del desarrollo posmoderno mediante la atención a los sistemas económico, social y ambiental por parte de la alta gerencia, mientras que el concepto de desarrollo sustentable lo propone la ONU en 1987 mediante la idea de que “El ser humano tiene la capacidad de utilizar los recursos fundamentales para satisfacer sus necesidades sin comprometer los recursos de las futuras generaciones”.

Es en este contexto que se origina el concepto de responsabilidad social de las empresas, primero, y después se amplía a las organizaciones, y posteriormente adoptando la denominación del sector productivo en particular, tal como es la Responsabilidad social universitaria. Los estudios sobre responsabilidad social como tal, tienen antecedentes desde los años treinta y principalmente en los años cincuenta del siglo XX. Aunque encontramos prácticas de responsabilidad social entre los industriales norteamericanos del siglo XVIII mediante la filantropía para atenuar las necesidades básicas de grandes sectores marginales de la sociedad.

Durante los estudios previos que hemos realizado sobre el fenómeno de la responsabilidad social se ha propuesto un modelo de tres dimensiones para el estudio de la responsabilidad, que con las adecuaciones necesarias al entorno de la institución universitaria pudiera servir de punto de partida para la construcción del observatorio motivo de este proyecto.

Las dimensiones planteadas, que integran un sistema abierto de la organización representado en un triángulo equilátero, son: gobierno corporativo (GC), desarrollo sustentable (DS) y desarrollo organizacional, conteniendo cada una de ellas la siguiente estructura en tres subsistemas, los cuales tienen componentes afines al ámbito de la dimensión.

1) Gobierno corporativo. Incluye los siguientes elementos: a) estructura y regulaciones (diseño organizacional, los miembros, los comités y las comisiones, la legislación nacional e internacional, las partes interesadas, las recomendaciones de organismo internacionales y ONG's, las políticas, reglamentos y manuales internos); b) aspecto financiero y cognitivo (aspectos como el capital, la gestión financiera, el tipo de participación accionaria, inversión socialmente responsable, la autoridad, la capacidad de toma de decisiones, el liderazgo, la planeación estratégica, y la experiencia de los miembros); y c) ética organizacional (declaración de la postura estratégica –misión, visión, valores y principios–, el código de ética, las buenas prácticas de gobierno, rendición de cuentas, la deontología organizacional y una conducta de prestigio y legitimidad).

2) Desarrollo sustentable. Toma en cuenta elementos tales como: a) conceptualización y reglamentaciones (construcción del concepto de desarrollo sustentable, los factores componentes, las perspectivas e interpretaciones, las disposiciones oficiales provenientes de los organismos internacionales como la ONU, la OCDE, la OIT y la Comunidad Europea; b) gestión de calidad y ambiental (normas internacionales tales como ISO 9000, EFQM, EMAS, UNE-EN ISO 14001:1996, SA 8000, OHSAS-18001:1999, la Guía GRI, FORETICA/SGE

21/2002, normas surgidas de las conferencias mundiales de la ONU de 1972, 1992 y 2002, y el Protocolo de Kyoto); y c) el triple balance de resultados (modelo de *Triple Bottom Line*, para el desempeño sustentable de la organización, considera los ámbitos económico, social y ambiental como elementos centrales en la representación de la noción de RSE).

3. Desarrollo organizacional. Incorpora los siguientes elementos: a) aportaciones de las ciencias de la conducta (se retoma la metodología de los precursores e impulsores del DO en sus estudios en las organizaciones); b) metáforas organizacionales (utilización de las diferentes imágenes de la organización para su estudios; y c) gerencia centrada en las personas (principalmente el estudio de los estilos de liderazgo, así como el estudio de las grupos de interés).

### ***Algunas definiciones de Responsabilidad Social de las Empresas.***

La bibliografía sobre el tema proviene de distintas fuentes, desde documentos de organismos internacionales que lo regulan, hasta estudios y textos de contenidos organizacionales, encontrando las siguientes definiciones.

Según la Comisión Europea (2002) el concepto de la RSE reconoce que “las empresas pueden contribuir en el desarrollo sustentable dirigiendo sus operaciones, por una parte, a reforzar el crecimiento económico y de acrecentar su competitividad y, por otro lado, a garantizar la protección del medio ambiente y promover su responsabilidad social”.

Holt y Wigginton (2002) definen la responsabilidad social corporativa como “la obligación de una organización a conducir sus negocios de forma que pueda salvaguardar el bienestar de la sociedad mientras persigue sus propios intereses”.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”.

El Instituto Ethos de Brasil (1998) define la RSE como “la relación que la empresa establece con todos sus públicos (*stakeholders*) a corto y largo plazo”.

Howard Bowen (1953) define la RSE como “las obligaciones de los hombres de negocios de buscar aquellas políticas para tomar esas decisiones, o seguir las líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Definir un concepto significa especificar el conjunto de atributos o características bien propias del mismo. Para efectos del presente estudio, se define la RSE como “el compromiso asumido por las organizaciones para impulsar el desarrollo de las partes interesadas en los aspectos económico, social y medioambiental”.

De acuerdo con Valleys la “Responsabilidad Social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural”

La idea de responsabilidad social en la UNACH, ya se había propuesto como uno de los componentes del decálogo del proyecto académico 2010-2014, situándose para su ejecución primordialmente en las funciones de la Dirección General de Extensión Universitaria mediante los trabajos de servicio social y extensionismo. Sin embargo, a nuestro criterio, el desarrollo de las actividades de RSU quedó prácticamente circunscrito al proyecto antes aludido.



En la Declaración mundial sobre la educación superior de la UNESCO en París en el año 2009 se establece que “La educación superior, en tanto que bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos. Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública”.

El proyecto la “Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la UNACH”, trata de establecer las bases para coadyuvar a hacer viables las metas institucionales del Proyecto Académico 2014-2018, en su dimensión de Responsabilidad social universitaria, con altura y alcance de miras de largo plazo.

### **3. Planteamiento del problema.**

Un observatorio de responsabilidad social es una asociación de personas u organismo sin ánimo de lucro, constituido con los elementos que confieren clase y prestigio mundial, y se crea con la finalidad de colaborar en el impuso y ejecución de los proyectos de responsabilidad social de una organización atendiendo las necesidades de sus partes interesadas en los ámbitos interno y externo. En el caso del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas, se propone su creación con el propósito de dar seguimiento y

acompañamiento a la dimensión Responsabilidad social universitaria del Proyecto Académico 2014-2018, y sus cuatro áreas estratégicas: cobertura con equidad, calidad educativa y sustentabilidad técnica y financiera; extensión y vinculación permanente con la sociedad; internacionalización; y articulación de la capacidad institucional con la investigación y el posgrado; esto, sin desatender las áreas estratégicas de las dimensiones calidad educativa; internacionalización y gestión y evaluación institucional.

La creación del ORSUNACH, permitirá consolidar un enfoque de educación superior con calidad académica en la UNACH, haciendo énfasis en los contenidos de la política institucional en materia de RSU; es decir, “El compromiso con Chiapas de ofrecer cobertura con equidad, calidad educativa y sustentabilidad ambiental, técnica y financiera; por lo tanto se propone que la formación y servicios universitarios sean accesibles a todas las comunidades incluyendo los pueblos y comunidades originarias”.

Mediante la adecuada ejecución de las líneas estratégicas es posible conseguir los objetivos planteados así como dar cumplimiento a la filosofía institucional y aspirar a consolidar una Universidad con liderazgo regional y nacional, como todos los universitarios lo deseamos de corazón.

La organización denominada ORSUNACH, estará constituida con los elementos fundamentales de una organización de alto desempeño, esto es: su identidad correctamente definida; generalidades; postura estratégica que incluye, misión, visión, valores, objetivo general y políticas; base legal; atribuciones; estructura jerárquica, organigrama, descripción de funciones; descripción de puestos, y

recomendaciones para su implementación; además de los estatutos, manuales y demás reglamentos internos, así como el establecimiento de su página electrónica. No se debe perder de vista que esta estructura tomará primero en cuenta para su constitución a los PTC integrantes del cuerpo académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, así como a los colaboradores invitados de otros cuerpos académicos, toda vez que son quienes llevarán a cabo la ejecución de este proyecto y conocerán a fondo la problemática de la responsabilidad social universitaria. Para eso el equipo de trabajo cuenta con los siete meses de duración del proyecto, establecido como requisito de la DGIP.

Los integrantes del cuerpo académico esperamos realizar un trabajo sobresaliente que permita a las autoridades de la SEP evaluar los nuestros resultados de manera satisfactoria y alcanzar el nivel de “En consolidación”, siendo este nuestro objetivo prioritario como grupo colegiado de investigación.

El planteamiento del problema merece especial atención en la ejecución del proyecto de investigación. En corto, podemos adelantar que se trata de una de las etapas primordiales que darán lugar a establecer objetivos y metodologías en las etapas subsiguientes. Previamente al planteamiento del problema el equipo de investigación buscará construir el objeto de estudio conocido básicamente como tema de investigación, el cual trata de llegar a la esencia del fenómeno y posteriormente concretarlo en el concepto ya dado y multimencionado de Responsabilidad social universitaria.

El planteamiento del problema requiere también de una metodología propia con base en una lluvia de ideas de preguntas hasta alcanzar a estructurar la pregunta central y determinar las preguntas auxiliares o de apoyo.

Pregunta central. Para este proyecto de investigación se formula el problema de la siguiente manera: ¿Qué es un observatorio de responsabilidad social universitaria, cuál es su propuesta estratégica, base legal, atribuciones, estructura orgánica y organigrama, funciones y puestos, estatutos y reglamentos, y cómo se combinan estos elementos estratégicos en la fundación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas?

Preguntas auxiliares:

1. ¿Cómo es un observatorio de responsabilidad social universitaria y cuál es el propósito capital?
2. ¿Cuáles son los elementos constitutivos esenciales de un observatorio de responsabilidad social universitaria?
3. ¿Cómo se combinan estos elementos estratégicos en la fundación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas?

#### **4. Congruencia con las líneas de trabajo de la UNACH y del CA.**

El proyecto de investigación es perfectamente congruente con las líneas de investigación del cuerpo académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, y con las líneas de trabajo de la mayoría de los integrantes del CA registradas en el PRODEP. Dichas líneas de investigación son: estrategias de vanguardia en las organizaciones, responsabilidad social de las empresas, y la administración laboral en las organizaciones.

El estudio de las organizaciones y la administración de las mismas se encuentran en circunstancias de desarrollo y evolución permanente dando origen a la aparición de prácticas empresariales que llegan a convertirse en ventajas competitivas permitiendo a las organizaciones pioneras en algunas de estas artes asumir el liderazgo en sus respectivos sectores industriales. Estamos hablando de capacidades como la planeación y administración estratégica, el aprendizaje y el conocimiento organizacional, el desarrollo organizacional, la responsabilidad social de las empresas, el enfoque de sistemas y procesos, entre otras.

Por otro lado, el proyecto de investigación es congruente también con las propuestas del proyecto Académico 2014-2018, en particular con la dimensión II. Responsabilidad social universitaria, así como las otras dimensiones constituyentes de dicho documento, a saber: calidad educativa, internacionalización, gestión y evaluación institucional.

### **5. Objetivos general y específicos.**

Todo proyecto o empresa que se precie de una formulación robusta precisa del establecimiento del objetivo general y posteriormente los objetivos específicos o particulares. En el ámbito de la administración y el *management*, existe toda una tradición de la utilización de objetivos; desde los estratégicos, departamentales y operativos; pasando por los objetivos de las áreas funcionales, tales como de producción, finanzas, ventas, recursos humanos, logística, entre otros; así como en función de su horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo.

Una información vasta sobre el particular nos ofrece el gurú de la administración Peter Drucker, quien en los años setenta propone su célebre teoría de

“Administración por Objetivos” o APO, adquiriendo gran popularidad y vigencia tanto en el estudio como en la práctica de la administración, tanto en el sector privado como público. Ergo, a continuación se formula el objetivo general de este proyecto de investigación.

Objetivo general: Obtener el conocimiento de la constitución y funcionamiento de un observatorio de responsabilidad social universitaria, conocer su propuesta estratégica –misión, visión, valores, objetivos y políticas–, base legal, atribuciones, estructura orgánica y organigrama, descripción de sus funciones y sus puestos; determinar los elementos de sus estatutos y reglamentos; y saber la combinación óptima de estos elementos estratégicos en la fundación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas.

### **Objetivos específicos.**

1. Obtener el conocimiento de la constitución de un observatorio de responsabilidad social universitaria, conocer sus procesos de funcionamiento y propósito central.
2. identificar los elementos constitutivos esenciales de un observatorio de responsabilidad social universitaria.
3. Conocer la combinación óptima de estos elementos estratégicos en la fundación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas.

### **6. Metodología.**

La metodología debe colaborar en la generación y construcción de nuevas aproximaciones teóricas y llegar a constituirse en un instrumento replicable en

investigaciones posteriores y consolidarse como un camino seguro en el terreno de las investigaciones organizacionales, y en particular en el caso de la creación de observatorios de responsabilidad social en lo general, y en las universidades en lo específico.

El estudio adoptará una metodología de tipo cualitativo mediante la aplicación de entrevistas, observación e historias de vida. Sin embargo, y a reserva del progreso en la construcción del marco teórico que puede dar lugar a una intervención de *Estudio de caso*, que permite llevar a cabo las acciones en varios campos metodológicos. Las etapas fundamentales en que se basa la ejecución de la investigación son las siguientes:

Etapas previas) Elaboración del proyecto de investigación.

- 1) Construcción del marco teórico del objeto de estudio de la investigación.
- 2) Elaborar los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo al tipo de investigación a adoptar.
- 3) Acuerdos con los directivos de las instancias universitarias donde se llevará a cabo la investigación.
- 4) Determinación de las poblaciones de estudio así como de las muestras, en su caso.
- 5) Instrumentación metodológica: investigación de campo o aplicación de los instrumentos.
- 6) Organización de la información de campo y aplicación de procesos de control de calidad.

- 7) Análisis e interpretación de resultados mediante programas de software *Excel*, *SPSS* y/o *Atlas.ti*.
- 8) Conclusiones generales del estudio y formulación de nuevos planteamientos teóricos.
- 9) Los testimonios gráficos en cuadros, diagramas, tablas y otras sinopsis y mapas mentales.
- 10) Presentación en la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH del documento “Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas”.
- 11) Informe final a las autoridades de la UNACH.
- 12) Informe financiero a las autoridades de la UNACH y cierre del proyecto.

## **7. Infraestructura.**

El factor humano representa, sin lugar a dudas, un recurso insustituible para la realización del proyecto, y en este caso, el equipo de trabajo se compone de seis investigadores PTC de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNACH, y uno del Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. El grado de habilitación es de seis doctores en áreas administrativas y organizacionales, y uno con grado de maestro; cuatro investigadores cuentan con el reconocimiento del Sistema nacional de investigación (SNI) del Conacyt; de este grupo, cinco son hombres y dos mujeres.

Toda vez que los integrantes del CA *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, son PTC de amplia experiencia en la academia y son reconocidos al menos por el Prodep, y algunos por el SNI, todos cuentan con



sus respectivos cubículos de trabajo, equipo de cómputo, internet y demás accesorios elementales para el desarrollo de este proyecto, De igual manera sucede con los profesores invitados de otros cuerpos académicos, todos cuentan con sus cubículos de trabajo, equipos de cómputo, internet y demás accesorios de papelería.

Asimismo, existe el compromiso de otorgar el apoyo institucional e infraestructura existente y requerida para el desarrollo del proyecto propuesto; de igual forma, se brindará el apoyo académico necesario para la formación integral y oportuna de los recursos humanos considerados en el proyecto. El equipo solicitado para el desarrollo de dicho proyecto, en caso de ser autorizado, será dado de alta en el Centro de Adscripción del Responsable Técnico, quedando bajo el resguardo del mismo, y registrado en el Sistema Patrimonial de la UNACH; equipo de uso institucional, y preferentemente del personal académico y los estudiantes participantes en el proyecto.

#### **8. Metas o resultados.**

Se espera alcanzar diversas metas mediante la realización de este proyecto, entre los resultados más relevantes se encuentran los siguientes:

1. Creación del Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Autónoma de Chiapas (ORSUNACH).
2. Generación de una metodología para la creación de observatorios de responsabilidad social universitaria.
3. Coadyuvar en el fortalecimiento de las dimensiones y líneas estratégicas del Proyecto Académico 2'014-2018.

4. Generación de un marco teórico en la materia para colaborar con el corpus teórico de los ORS.

5. Graduación de una o dos personas mediante la ejecución en este proyecto.

6. Elaboración de libros, capítulos de libros, artículos, ponencias en diversos coloquios internacionales.

7. Alcanzar un óptimo desempeño como cuerpo colegiado de investigación.

8. Alcanzar el siguiente nivel "En consolidación" del Cuerpo Académico.

### **9. Productos entregables derivados de la investigación.**

1. La elaboración del documento Observatorio de Responsabilidad social de la Universidad Autónoma de Chiapas.

2. Publicación de al menos un libro como resultado de la investigación.

3. Se plantea la publicación de al menos dos capítulos de libros.

4. Se pretende la publicación de al menos un artículo en revista indizada.

5. Se proyecta la participación en congresos internacionales con al menos la presentación de dos ponencias.

6. Participación en memorias de congresos.

7. Elaboración de al menos una tesis de maestría y graduación, en consecuencia.

8. Alcanzar el siguiente nivel como cuerpo académico registrado ante Prodep.

### **10. Contribución de los resultados de la investigación en los usuarios.**

El principal impacto del proyecto consideramos que tendrá lugar en la esfera educativa, toda vez que pretendemos incidir en una de las dimensiones pilares del Proyecto Académico 2014-2018 a saber: Responsabilidad social universitaria.

En el aspecto social y cultural, pensamos que habrá impacto cuando los ciudadanos nos demos cuenta de la importancia de tomar conciencia de las consecuencias de no ejecutar el Proyecto de RE de manera óptima.

Toda vez que nuestra metodología contempla el desarrollo sustentable como un prerrequisito para lograr los resultados económicos y sociales, el impacto ambiental es inevitable.

### **11. Grupo de trabajo**

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano, Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Elaboración del proyecto y del protocolo de investigación; coordinación general del proyecto; enlace de comunicación con la DGIP, participación en elaboración de marco teórico, así como en la instrumentación metodológica, captura de información, y propuesta ante el Rector.

Dr. Julio Ismael Camacho Solís, Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Participación en elaboración del marco teórico, análisis de la dimensión gobierno corporativo, así como principal colaborador en la elaboración de los estatutos del ORSUNACH.

Dr. Hilario Laguna Caballero, Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Colaboración en la construcción del marco teórico, en la recolección de información de campo, así como en los procesos de captura de información y análisis de datos, mediante los sistemas estadísticos conocidos o programas para manejo de información cualitativa.

Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas, Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Atenderá principalmente los asuntos de desarrollo sustentable, Colaboración en la recolección de información de campo, así como en los procesos de captura de información y análisis de datos, mediante los sistemas estadísticos conocidos o programas para manejo de información cualitativa.

Dra. Rebeca Garzón Clemente, Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Participación fundamental en la instrumentación metodológica, así como en la construcción de los instrumentos de investigación. Como especialista en sistemas computacionales ayudará a la creación de la página electrónica del ORSUNACH.

Dra. Sandra López Reyes. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Participación en elaboración del marco teórico, en su calidad de abogada análisis de la dimensión gobierno corporativo, así como principal colaborador en la elaboración de los estatutos del ORSUNACH.

Dr. Sabino Velázquez Trujillo, Profesor en el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez y de la Facultad de Contaduría y Administración C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Participación fundamental en la instrumentación metodológica, así como en la construcción de los instrumentos de investigación. Como especialista en sistemas computacionales ayudará a la creación de la página electrónica del ORSUNACH.



### **13. Bibliografía.**

**Granda y Rama** (2012) *La responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. Lima, Perú.

**Moguel**, Manuel (2012) *La Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional*. UNACH, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

\_\_\_\_\_ (2013) *La Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas*. UNACH y Fontamara, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

**Observatorio** de responsabilidad social corporativa. Madrid, España.  
info@observatoriorsc.org

**Pachón**, María (2009) *La responsabilidad social universitaria*. Revista Redalyc, Humanismo y Trabajo Social, Vol. 8, 2009, pp. 37-67, Universidad de León, España.

**Universidad** Autónoma de Yucatán (2014) *Jornadas internacionales para la gestión de la calidad educativa*. 3ª. ed. UADY.

**Vallaes** Francois *Breve marco teórico de Responsabilidad social universitaria*, Lima, Perú.

**Villar**, Javier (2003) *Responsabilidad Social Universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades*. Santiago de Chile.

# Diagnóstico sobre prácticas ambientales, productores de la zona chinampera de Xochimilco, México D.F.

---

*M. en C. María Luisa Flores-Ramírez <sup>1</sup>  
M. en C. Beyda Grande Campos<sup>2</sup>*

## **Resumen**

El presente trabajo, hace referencia a la importancia del cuidado del ambiente en la Ciudad de México, Delegación Xochimilco; su tratamiento es desde la perspectiva de la Educación Ambiental (EA). El planteamiento de la investigación tiene como objetivo promover en los productores de hortalizas y nopal, una cultura orientada a identificar valores y nuevas actitudes que contribuyan al cuidado de los recursos naturales. La práctica de tecnologías amigables con el ambiente, como los baños secos, captación de agua de lluvia, y filtros de agua, así como los sistemas de riego, son elementos que desde un enfoque integral, se espera coadyuven a corregir problemas de contaminación ambiental en la demarcación de Xochimilco, favorecer la conservación de los suelos y reactivar las unidades de producción.

---

<sup>1</sup> Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan Instituto Politécnico Nacional. [mfloresr@ipn.mx](mailto:mfloresr@ipn.mx)

<sup>2</sup> Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan Instituto Politécnico Nacional. [beyda\\_2002@yahoo.com.mx](mailto:beyda_2002@yahoo.com.mx)

La problemática que se aborda es la falta de capacitación técnica respecto de acciones de cuidado ambiental, como el control de plagas por el uso excesivo de agroquímicos, situación que provoca un desequilibrio en el ecosistema. Los resultados de esta investigación, consideran el diseño de un plan de acción con enfoque en el manejo y recuperación del suelo y agua, mediante la propuesta de uso de insumos biológicos para el control de plagas y enfermedades así como nutrición orgánica, compostas y lombricomposta, como alternativas sustentables para la producción de alimentos libres de agroquímicos.

**Palabras clave:** Educación ambiental, productores Xochimilco

## **Introducción**

Uno de los retos más complejos que vive la humanidad es el deterioro del ambiente, producto de prácticas de consumo irracionales, provocadas por una economía galopante globalizada; desde esta perspectiva dentro de las actividades académicas del Instituto Politécnico Nacional se encuentra la labor de investigación y vinculación con la sociedad y desde esta perspectiva difundir el conocimiento.

La Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan bajo la responsabilidad que tiene con la sociedad, tiene un eje de investigación denominado sustentabilidad, en el cual está inmerso el proyecto de investigación: "Propuesta de una estrategia para promover la gestión ambiental en el sector empresarial de las micro y pequeñas empresas (PYMES) en el D.F." El objetivo



de esta investigación es conocer qué prácticas ambientales se realizan en las organizaciones, incluyendo a los productores de la delegación Xochimilco, para identificar posibles estrategias que se pueden adaptar a las necesidades de este tipo de negocios bajo un enfoque de sustentabilidad.

El estudio posibilita establecer un vínculo con productores de la delegación Xochimilco para desarrollarse bajo una perspectiva de cuidado ambiental y conocer que prácticas de cuidado del ambiente realiza con el propósito de promover la educación ambiental. Se presentan resultados que dan cuenta del acercamiento a los productores de Xochimilco que fueron encuestados con el propósito de identificar qué prácticas de cuidado ambiental realizan.

## I.- Contexto actual

### I.1 Corrientes en Educación Ambiental (EA)

Cuando se aborda el campo de la educación ambiental, uno se puede dar cuenta que a pesar de su preocupación común por el medio ambiente y el reconocimiento del papel central de la educación para el mejoramiento de la relación con este último, los diferentes autores (investigadores, profesores, pedagogos, animadores, asociaciones, organismos, etc.) adoptan diferentes discursos sobre la EA y proponen diversas maneras de concebir y de practicar la acción educativa en este campo. Cada uno predica su propia visión y se ha incluso visto erigirse «capillas» pedagógicas que proponen la manera « correcta » de educar, « el mejor » programa, « el » método adecuado.

La noción de corriente se refiere aquí a una manera general de concebir y de practicar la educación ambiental. A una misma corriente, pueden incorporarse una pluralidad y una diversidad de proposiciones. (Sauve, 2004) Ver tabla 1.1

Tabla 1.1 Corrientes ambientales

Tradicionalistas	Recientes	Criterios de análisis
Naturalista	Holística	Concepción dominante del medio ambiente
Conservacionista/recursista	Bio-regionalista	
Resolutiva	Práxicala	Intención central de la educación ambiental
Sistémica	Crítica	
Científica	Feminista	
Humanista	Etnográfica	
Moral / ética	Eco-educación	Enfoques de estrategia(s) o de modelo(s) pedagógico(s)
	Sostenibilidad / sustentabilidad	

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Sauvé, 2004)

Siguiendo a Sauvé (2004) y para el propósito de este trabajo, solo se describe la corriente de la sostenibilidad / sustentabilidad, la cual hace el siguiente planteamiento: “La ideología del desarrollo sostenible, que conoció su expansión a mediados de los años 1980, ha penetrado poco a poco el movimiento de la educación ambiental y se impuso como una perspectiva dominante”.

Para responder a las recomendaciones del Capítulo 36 de la Agenda 21, resultante de la Cumbre de la Tierra en 1992, la UNESCO reemplazó su Programa Internacional de Educación Ambiental por un Programa de Educación para un futuro viable (UNESCO 1997), cuyo objetivo es el de contribuir a la promoción del desarrollo sostenible. Desde 1992, los promotores de la proposición del desarrollo

sostenible predicaban una « reforma » de toda la educación para estos fines. Se trataba de instaurar una « nueva » educación.

En un documento titulado Reforma de la educación para un desarrollo sostenible, publicado y difundido por la UNESCO en el Congreso Eco-Ed que apuntaba a dar seguimiento al capítulo 36 de la Agenda 21, se puede leer: La función de una educación que responde a las necesidades del desarrollo sostenible consiste esencialmente en desarrollar los recursos humanos, en apoyar el progreso técnico y en promover las condiciones culturales que favorecen los cambios sociales y económicos. La « sustentabilidad » está generalmente asociada a una visión enriquecida del desarrollo sostenible, menos economicista, donde la preocupación por el mantenimiento de la vida no está relegada a un segundo plano.

En respuesta al principio fundamental del desarrollo sostenible, la educación para el consumo sostenible o sustentable llega a ser una estrategia importante para transformar los modos de producción y de consumo, procesos de base de la economía de las sociedades. La propuesta de Edgar González-Gaudiano ofrece un ejemplo de visión integrada de preocupaciones económicas, sociales y ambientales en una perspectiva de sustentabilidad.

La educación ambiental para el consumo sustentable se preocupa sobre todo de proporcionar la información sobre los productos (los modos de producción, los posibles impactos ambientales, los costos de publicidad, etc.) y de desarrollar en los consumidores capacidades de elección entre diferentes opciones (...) La

educación de los consumidores confronta directamente los intereses corporativos de grandes productores y distribuidores, que en muchos casos han actuado con impunidad. Sauvé (2004)

Por su parte la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2006) define la Educación Ambiental (EA) como “El proceso que le permite al individuo comprender las relaciones de interdependencia con su entorno, a partir del conocimiento reflexivo y crítico de su realidad biofísica, social, política, económica y cultural.

Este proceso debe generar en el educando y en su comunidad actitudes de valoración y respeto por el ambiente; de esta manera, propicia un mejoramiento de la calidad de vida, en una concepción de desarrollo humano que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, asegurando el bienestar de las generaciones futuras.

Siguiendo a Reyes (2006), citado por (Franco , Eastmond y Viga de Alva, 2009), la EA es un “Proceso formativo permanente que desde una perspectiva  tica, política y pedagógica proporciona elementos técnicos y prácticos para modificar actitudes, elevar la comprensión y enriquecer el comportamiento de la población en sus relaciones socioculturales con el medio ambiente, para construir sociedades sustentables que respondan con equidad social a las particularidades culturales y ecológicas de una comunidad.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), considera en sus proyectos poner en marcha estrategias sobre educación ambiental, buscando un mejoramiento y como objetivo general “Impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo.”PNUD (2014, Septiembre).

Ahora bien, lo anterior permite darse cuenta que evidentemente hay una preocupación a nivel mundial y local respecto del deterioro ambiental, por lo tanto es relevante centrar la atención en la meta que se plantea para la educación ambiental de lograr que la población mundial tenga conciencia con el medio ambiente, actitudes y deseos para trabajar individual y colectivamente en la búsqueda de soluciones a los problemas actuales, mediante una construcción colectiva, en este sentido los productores son un sector muy importante.

## MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

### **Baños secos**

Los baños ecológicos secos utilizan tazas o (inodoros), su funcionamiento es lo único que los diferencia porque éstos no requieren de agua.

Son diseñados especialmente para separar las heces de la orina en depósitos separados, estos desechos se convierten en abonos orgánicos que pueden ser utilizados en jardines, para mejorar el suelo y aumentar los nutrientes; siempre y cuando éstos hayan pasado el tiempo mínimo requerido para formar un compost (tierra). Estos baños protegen el medio ambiente, porque no descargan aguas

contaminadas al suelo, evitando la contaminación de las aguas subterráneas, ríos y lagos; de los cuales se abastecen las poblaciones humanas y los animales.

Los baños ecológicos secos, son ideales para las zonas donde no se tiene alcantarillado, donde es difícil acceder al servicio de agua o su costo es elevado, los baños pueden ser construidos en el patio o dentro la casa, son económicos, limpios, cómodos y no requieren agua y tampoco necesitan de un pozo ciego. (Martínez, s.f.)

### **Captación de agua de lluvia**

La captación de agua de lluvia es un medio fácil de obtener agua para consumo humano y/o uso agrícola (AGUA.org.mx, s.f)

- a. Captación.- La captación está conformado por el techo de la edificación, el mismo que debe tener la superficie y pendiente adecuadas para que facilite el escurrimiento del agua de lluvia hacia el sistema de recolección.
- b. Recolección y Conducción.- Este componente es una parte esencial de los SCAPT ya que conducirá el agua recolectada por el techo directamente hasta el tanque de almacenamiento
- c. Interceptor.- Conocido también como dispositivo de descarga de las primeras aguas provenientes del lavado del techo y que contiene todos los materiales que en él se encuentren en el momento del inicio de la lluvia. Este dispositivo impide que el material indeseable ingrese al tanque de almacenamiento y de este modo minimizar la contaminación del agua almacenada y de la que vaya a almacenarse posteriormente

Almacenamiento.- Es la obra destinada a almacenar el volumen de agua de lluvia necesaria para el consumo diario de las personas beneficiadas con este sistema, en especial durante el período de sequía (Unidad de Apoyo Técnico en Saneamiento Básico Rural, 2001)

## Agroquímicos

Los agroquímicos hacen referencia a pesticidas y fertilizantes químicos; ya sea en estado líquido, gaseoso o sólido, en su gran parte artificial. Estos son usados para proporcionar nutrientes (fertilizantes), eliminar maleza (herbicidas), eliminar hongos y algunas algas (fungicidas), matar insectos y microorganismos (insecticidas), matar nematodos y gusanos del suelo (nematicidas) eliminar roedores (rodenticidas), entre otras funciones. (Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable, 2010)

Son agrupados en: Plaguicidas: Fungicidas: Herbicidas: (wordpress.com, 2009)

## Nutrición orgánica

Nutrientes	Función	Síntomas de deficiencia	Fuentes
Nitrógeno (N)	Crecimiento de hojas y tallos color verde y resistencia a plagas	Hojas pálidas y amarillas. Caída de hojas Crecimiento pobre	Urea, nitrato o fosfato de amonio u otro fertilizante Compost Desechos animales Abono verde
Fósforo (P)	Maduración temprana de semillas y frutos, formación de raíces, resistencia a sequías	Poco crecimiento Enfermedades Formación pobre de brotes y flores	Super fosfatos Excremento de pollo Ceniza Huesos de animales pequeños
Potasio (K)	Raíces y tallos fuertes, semillas y hojas gruesas ayuda a mover los nutrientes alrededor de las plantas	Hojas arrugadas e inesperada maduración Crecimiento pobre	Clorhidrato de potasio Nitrato de potasio Ceniza, majada, hojas de banano Compost

Fuente: <http://www.fao.org/>

## Composta y Lombricomposta

La lombricomposta es un método cada vez más popular de composteo pasivo y se reconoce como el composteo del futuro. Para elaborar la lombricomposta se introduce la lombriz roja (*Lumbricus rubellus*) que a veces se puede encontrar en el estiércol de vacas y caballos, también llamada “lombriz californiana” (*Eisrnia fetida*). Si creamos las condiciones óptimas para que se desarrollen las lombrices, nos pueden elaborar un humus/abono de excelente calidad sin que tengamos que hacer el trabajo de hacer pilas y traspalear.

### ¿Para qué sirve?

- Proporciona a los suelos permeabilidad tanto para el aire como para el agua.
- Aumenta la retención de agua y la capacidad de almacenar y liberar nutrientes requeridos por las plantas.
- Presenta una alta carga microbiana que resulta de la actividad biológica del suelo, entre otras ventajas.

### Qué se requiere

Una caja con tabique –no necesita un colado en el fondo, pues el exceso de humedad se tiene que drenar durante las lluvias. También se necesitan tapas.

### Funcionamiento



1. Se agrega materia orgánica/desechos orgánicos cada día, se llena la caja hacia una dirección y se tapa con tierra; después de una semana se introducen las lombrices.

2. Se sigue añadiendo materia orgánica fresca, mientras las lombrices se reproducen y comen desechos ya medio podridos.

3. Después de dos o tres meses se puede empezar a cosechar la tierra donde se empezó, mientras las lombrices siguen la materia orgánica y ya no necesitan estar presentes en la tierra “trabajada”. La lombricomposta es un excelente mejorador de suelos:

### **Ventajas**

- Proporciona a los suelos permeabilidad tanto para el aire como para el agua.
- Aumenta la retención de agua y la capacidad de almacenar y liberar nutrientes requeridos por las plantas en forma sana y equilibrada.
- Su PH es neutro y se puede aplicar en cualquier dosis sin riesgo de quemar las plantas, la química del humus de lombriz es equilibrada y nos permite colocar una semilla en ella sin el menor riesgo.
- Presenta una alta carga microbiana que resulta de la actividad biológica del suelo; esta flora bacteriana es la que desempeña las funciones vinculadas a la absorción de nutrientes por las raíces.

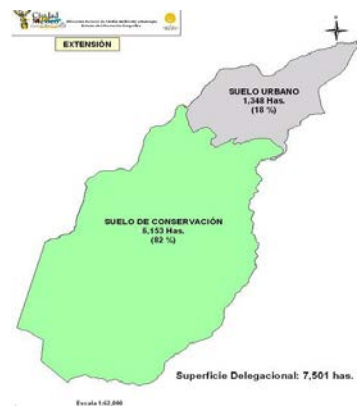
COMPARACIÓN	
LOMBRICOMPOSTA	AGROQUÍMICOS
A mayor cantidad, mayor beneficio	En dosis excesivas hay graves perjuicios para el suelo y el ser humano
Cuánto más vieja más nutritiva	Tienen corta vida útil
Mejora la aireación del suelo	Generan apelmazamiento del suelo.
Los nutrientes son equilibrados	Hay poco aporte de micronutrientes
Sus beneficios se percibe a corto, mediano y largo plazo	A corto plazo hay mejoras, a mediano y largo se debilita el suelo y se hace dependiente de nuevos aportes
El abono es producto de reciclaje de desperdicios urbanos y agrícolas	Producen desertificación del suelo y contaminación del agua. Otra forma de cosechar tierra es colocarla al sol directo unos minutos, las lombrices huyen de la luz y la tierra se puede extraer de a poco retirando las cajas de arriba.

(Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2009)

### Educación ambiental en la Delegación Xochimilco

Xochimilco viene del idioma náhuatl que significa “tierra de labranza”, forma parte de las dieciséis delegaciones que integran el Distrito Federal en México, La superficie total asciende a 12,517 ha, de la cual 2,505.8 ha (20.1%) son suelo urbano y 10,011.2 ha (79.9%) suelo de conservación, con una población de 404.458 habitantes según datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013). Está constituido por 18 barrios del centro y 14 pueblos, y 58.4%

de su superficie es de uso agrícola. Representa la tercera delegación del Distrito Federal con la mayor área con ese uso de suelo, constituida por terrenos de cultivo, poblados rurales y áreas naturales cubiertas por bosques, matorrales y pastizales. En el año de 1987 las chinampas y el centro histórico fueron declarados patrimonio cultural de la humanidad por parte de la UNESCO, a éste se agregó en 1992 el decreto de Área Natural Protegida (ANP) y la designación de los humedales de Xochimilco como sitio Ramsar en 2004 (Merlín, 2009).



Actualmente puede verse como un espacio suburbano que se ha estado reconstruyendo a partir de la década de los ochenta en su contacto con la ciudad de México en varias dimensiones (Ávila, 2001). Las áreas rurales que componen Xochimilco han tenido que irse adaptando a problemas como la contaminación y pérdida de agua. Se cuenta con tres zonas representativas: Zona Chinampera, transición y de Montaña, esta última presenta una serie de actividades productivas que se inscriben al sistema de producción de granos básicos: maíz, frijol, amaranto, girasol y sorgo.

En el aspecto político, a partir de los años ochenta la aplicación de políticas de protección y restauración de las áreas rurales, le han otorgado una importancia estratégica como área de conservación de los recursos naturales y del medio ambiente.

En lo ambiental, por su ubicación geográfica, es una de las delegaciones que aporta mayores servicios ambientales a la Ciudad de México, los bosques han

jugado un papel primordial en el mantenimiento del régimen hidrológico, la recarga del sistema del acuífero, la regulación del clima y el mantenimiento de las cadenas y redes tróficas, así como en el soporte de la flora y fauna, por la producción agrícola, mantos acuíferos, abastecimiento de agua potable, recreación y áreas verdes.

FORTALEZAS	DEBILIDADES RELACIONADAS CON PYMES
<p>1.- Ubicación geográfica dentro de la Zona Metropolitana del Valle de México, (relación con el agua, los mantos acuíferos y los recursos naturales)</p> <p>2.- El potencial productivo de Xochimilco posibilita la integración entre actividades primarias, turísticas e industria no contaminante.</p> <p>3.- Las características naturales y culturales que definen y dan identidad a sus habitantes, posibilitan su integración al desarrollo cultural del Distrito Federal.</p>	<p>Imprecisiones jurídicas en la instrumentación de programas ambientales, urbanos y agrícolas. Falta de: Tecnología y apoyos financieros para el sector primario. Asistencia técnica a los procesos de producción agrícola.</p> <p>Deficientes canales de comercialización directa de los productos del campo.</p> <p>Cambio sin control de los usos de suelo de preservación y agroindustrial para usos habitacionales.</p> <p>Pérdida de fuentes de abastecimiento de agua. Degradación de la calidad del agua por contaminación de afluentes.</p>

Acciones de Educación Ambiental que se realizan en Xochimilco

Se aplican los Programas federales y del gobierno del D.F. Manejo del Área Natural Protegida (Gaceta Oficial el 11 de enero de 2006), Programa para la Conservación y Restauración de los Recursos Naturales en la Zona Metropolitana del Valle de México (Federal), Programa de Fondos de Apoyo para la Conservación y Restauración de los Ecosistemas a través de la Participación Social (PROFACE), Programa General de Ordenamiento Ecológico del Distrito Federal

- El gobierno delegacional imparte pláticas en planteles educativos, a comuneros y pequeñas empresas a fin de crear conciencia y despertar el interés sobre el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
- Programa de separación de residuos sólidos que incluye la recolección de basura, así como la impartición de pláticas para concientizar a la población sobre la importancia de separar correctamente sus residuos en orgánicos e inorgánicos.
- Programa del Mercado del Trueque en el que se intercambian residuos sólidos por productos agrícolas de la zona rural de la capital del país.
- Una Sociedad Cooperativa a fin de conservar la biodiversidad y cumplir con el desarrollo sustentable cultiva fresas orgánicas en invernadero, en la Zona de reserva ecológica de Xochimilco, cumpliendo con las normas de certificación.

#### Discusión de resultados

La tendencia mundial de los últimos años ha visto un creciente aumento en las inversiones en compañías comprometidas con la sustentabilidad corporativa del medio ambiente; el número de inversionistas privados e institucionales que comparten la convicción de que integrar factores exitosos económicos, ambientales y sociales en su promoción comercial resulta favorable y les provee ventajas frente a la competencia; en este sentido, ellos ven en la sustentabilidad una garantía social y promocional, por lo que el proceso de adopción tecnológica de una PyME debe de ir orientado no sólo a mejorar el tiempo o la productividad y la calidad de los procesos, que lleva a cabo, sino también en el manejo eficiente de sus recursos, desde la materia prima hasta el impacto que tienen sus productos o servicios en el entorno global.

Lamentablemente en nuestro país recientemente se comienzan a incorporar medidas y programas para que las empresas implementen programas o estrategias enfocadas a la sustentabilidad, por lo que su alcance o resultados son todavía limitados. No obstante debemos de crear conciencia para poder aprovechar los recursos limitados de nuestro planeta y los nuestros propios. “No importando las limitantes que tenemos en nuestro país, cada uno de nosotros,

debemos hacer algo para mejorar nuestro ambiente y el futuro que queremos para nosotros y nuestros hijos”. (Neuman, 2013)

De acuerdo a lo anterior, en el caso particular del sector de los productores de la zona chinampera de Xochimilco es posible sean considerados dentro del sector de las PYMES, lo cual se percibe como una problemática, la falta de una cultura en educación ambiental.

#### Objetivo general

Conocer prácticas ambientales que se realizan en las organizaciones de la delegación Xochimilco para identificar posibles estrategias que se pueden adaptar a las necesidades de este tipo de negocios bajo un enfoque de sustentabilidad.

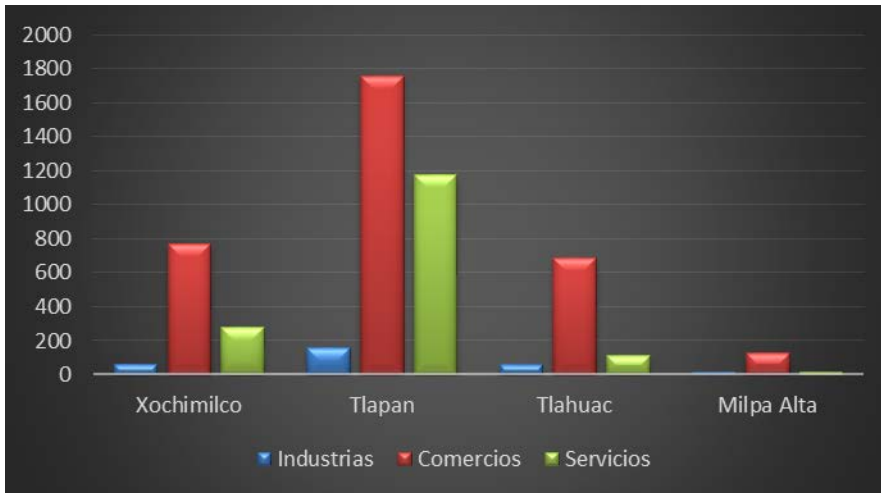
#### Herramientas metodológicas

Se propone utilizar aspectos cualitativos, como la observación o la entrevista y la aplicación de instrumentos como cuestionarios.

#### Universo y muestra

Con base a las estadísticas, el total de PYMES en la delegación Xochimilco es de 1103. Por conveniencia para esta investigación la aplicación de las encuestas será solamente en el sector comercial teniendo un total de 20 encuestas

Municipio	Industrial	Comercio	Servicios	Total
Milpa alta	14	125	17	156
Tlahuac	58	687	115	860
Tlalpan	159	1,759	1,173	3,091
Xochimilco	60	768	275	1,103



## Prácticas ambientales en la Delegación Xochimilco

### 1. Estrategias de cuidado ambiental



## 2. Calidad ambiental.



### Conclusiones.

- Para implementar y mantener la gestión ambiental en las PYMES que permita minimizar el impacto negativo y fortalecer lo positivo, se hace necesario identificar claramente las necesidades de capacitación con respecto a la normatividad ambiental vigente, así como identificar en cada una de las actividades del proceso productivo en las cuales se realiza el consumo de los recursos naturales y el desarrollo de diversos residuos de desperdicios sin la implementación de las medidas ambientales saludables.
- Se debe sensibilizar a los productores a través de la capacitación con respecto al cuidado ambiental y legislación
- Se debe identificar los requisitos legales de tipo ambiental que se debe cumplir con respecto a cada una de las actividades de producción o servicio para una mejora continua en el cuidado ambiental.
- Los productores no cuentan con recursos financieros para un programa de capacitación, para hacer cambios en su infraestructura o en la compra de tecnología limpia.



## Recomendaciones

### Plan de acción

La tabla siguiente, ejemplifica las fases y actividades del plan de acción que se propone para promover una cultura de educación ambiental en los productores de Xochimilco.

#### Plan de acción para una cultura ambiental en los productores de Xochimilco

<b>FASES</b>	<b>INTENCION EDUCATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>
Aproximación inicial a la identificación de actitudes y valores ambientales	Estimular el interés de los empresarios respecto de una cultura ambiental	Contactar platicas con los empresarios para plantear la sensibilización a una cultura ambiental Interactuar investigadores y empresarios mediante platicas informativas sobre el tema de educación ambiental	Llevar a cabo reuniones para identificar responsables de las empresas por delegación, delimitar el alcance y acordar visitas a las instalaciones
Mejora de la comprensión de la problemática ambiental	Facilitar a los empresarios ideas para estimular alternativas para fortalecer los valores ambientales Proveer información mediante cursos que permitan la sensibilización y conocimiento ambiental	Practicas de educación ambiental sobre manejo del agua, energía, desechos tóxicos, y residuos sólidos	Realizar encuestas y entrevistas, mediante la identificación del personal clave que tome decisiones para identificar y valorar los efectos ambientales
Aplicación de prácticas ambientales	Impulsar acciones que permitan un seguimiento al cumplimiento ambiental	Facilitar la comprensión de mecanismos que permitan una cultura para llevar a cabo campañas ambientales	Dar seguimiento a la toma de decisiones para el fortalecimiento de una cultura ambiental

Fuente: Elaboración propia

## Referencias

- Barranco, J. (s.f.). iso. Méxic:  
<http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/gacetitas/273/14000.html>.
- G. Longenecker, J., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2007).  
Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor. México:  
THOMSON.
- GOBIERNO MÉXICO. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 -2018. MÉXICO:  
(FECHA DE CONSULTA: JULIO 2015). <http://pnd.gob.mx/> .
- Hernández Vargas, Ivonne. (2012). Pymes, el eje de la economía mexicana.  
CNNE-Expansión.
- Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático. (2012). Diagnóstico básico para  
la integración de residuos. México: INECC.
- Koontz, H. (2012). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill .
- Morales, J. S. (2005). Fundamentos de Economía. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Romero, R. (2012). Marketing. México: Palmir.
- SEMARNAT. (2006-2014). Estrategia de educación ambiental para la  
sustentabilidad en México (Version ejecutiva. México D.F.: SEMARNAT.
- SEMARNAT. (2012). Estrategia Nacional de producción y consumo sustentable.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (20 de 10 de 2014). SIEM.  
Recuperado el 10 de 10 de 2014, de [www.siem](http://www.siem.gob.mx): <http://www.siem.gob.mx>
- Treviño, G. (2008). Administración contemporánea. México: Mc Graw Hill .
- UNESCO. (2005). Organización de las Naciones Unidas para la educación, la  
ciencia y la cultura. hacia las sociedades del conocimiento. <http://Unesdoc.unesco.org>.
- Van Hoof, B. y. (2008). Producción más limpia paradigma de gestión ambiental.  
México: Alfaomega.

Sitios de Internet. <http://cdigital.uv.mx/> [www.igs.org.mx](http://www.igs.org.mx)

# La Responsabilidad Social Universitaria en una Universidad Pública de Tabasco

---

*Javier Toledo García<sup>1</sup>  
Jannet Rodríguez Ruíz<sup>2</sup>  
Gabriela Hidalgo Quinto<sup>3</sup>  
Adriana Esperanza Pérez Landero<sup>4</sup>*

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Universitaria es un concepto que cobra cada vez más importancia en el entorno educativo, si bien parte del compromiso que adquieren las organizaciones de contribuir en alguna medida a las comunidades en las cuales se encuentran inmerso, en el campo universitario se destaca por la participación de los actores organizacionales en la búsqueda de alternativas de solución que impacten en el ambiente económico, político y social de la sociedad. Este trabajo presenta la propuesta para la elaboración de un diagnóstico de RSU que permita identificar el conocimiento, participación y compromiso de los actores universitarios en el programa de RSU de una Institución de Educación Superior de Tabasco.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, Diagnóstico, Plan de RSU y Actores Organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social (RS) se ha desarrollado desde su origen mayormente vinculado a las empresas, inserto en la temática que estudia la relación entre la sociedad y los negocios, como una manera de lograr que las

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [javitoledo33@hotmail.com](mailto:javitoledo33@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [greciaegipto@hotmail.com](mailto:greciaegipto@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gabriela.hidalgo@ujat.mx](mailto:gabriela.hidalgo@ujat.mx)

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [adriana.landero@yahoo.com.mx](mailto:adriana.landero@yahoo.com.mx)

organizaciones empresariales se planteen nuevas responsabilidades, más allá de las cuestiones estrictamente relacionadas con la maximización de las utilidades o beneficios para los dueños o accionistas de las mismas.

Lozano (1999) explica que la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) va más allá de los aspectos económicos o legales, y la vincula con la necesidad de pensar de manera adecuada las relaciones entre empresa y sociedad y la legitimación social de la misma, lo que asocia con el análisis y estudio del significado y rol de la actividad empresarial, y la calidad de vida de los individuos que se relaciona con ella. Sethi (1975) ya relacionaba con anterioridad, el concepto de Responsabilidad Social con la legitimidad de la conducta empresarial, no sólo desde lo legal, sino también desde la elaboración de las respuestas organizacionales acordes a los intereses sociales que plantean las partes interesadas.

Día a día, los empresarios se concientizan de la importancia que retoma el impacto que sus acciones tienen en la población y del cambio que debe efectuarse para la construcción una mejor sociedad (Rochlin, 2005). De la misma forma, las instituciones educativas y organizaciones en general deben responsabilizarse en su trato a las partes involucradas: proveedores, accionistas, trabajadores, gobierno y sociedad en general, esto para ser consideradas socialmente responsables, sin dejar a un lado el medio ambiente, lo que permitirá la edificación de una nueva sociedad (Kaku, 2005).

No obstante que desde sus orígenes la RS se ha ocupado preferentemente del quehacer de las empresas, a través del tiempo se ha debatido respecto a la posible aplicación del comportamiento socialmente responsable en otro tipo de organizaciones tales como las de servicios públicos (Gaete, 2008b), organizaciones no lucrativas (Marcuello, 2007) y, por consiguiente, al quehacer de las universidades en particular y a las Instituciones de Educación Superior en general (Gaete, 2008a; De la Cuesta, De la Cruz y Rodríguez, 2010; Gaeta 2011).

Las IES deben demostrar que su función y razón de ser se encuentra orientada a la resolución de necesidades y problemáticas existentes en la sociedad y por consiguiente, las acciones y decisiones que se implementan en la ejecución de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, se deben ajustar plenamente a dicha deseabilidad, por lo cual es importante que implementen procesos de rendición de cuentas hacia la sociedad respecto de su quehacer institucional.

Las universidades a través del tiempo han sido fuertemente influenciadas por las cambiantes necesidades del entorno en el que se encuentran así como por diversos tipos de instituciones que han ejercido control sobre las mismas como lo fueron la Iglesia y el Estado. Actualmente esta influencia es ejercida mayormente por la sociedad en la cual se encuentren inmersas e incluso por las necesidades

del mercado laboral que demandan los profesionales comprometidos con las organizaciones y la sociedad en general.

Las IES buscan a través de sus estudiantes, solucionar diversas problemáticas sociales que se presentan, sin embargo, ninguna de ellas puede desarrollar sus funciones sustanciales de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria sin tomar en cuenta el trabajo que realizan los actores activos de las mismas. Cada uno de los actores universitarios realiza acciones en el marco de un comportamiento socialmente responsable, que debe dar resultados a la comunidad y responder a las necesidades que ésta tiene.

En la búsqueda de estas respuestas y soluciones a las necesidades sociales es que se asume la Responsabilidad Social Universitaria, como un eje importante que permita llevar más allá del espacio universitario, el compromiso de los actores institucionales hacia la comunidad que les rodea.

## **PLANTEAMIENTO**

Las IES públicas o privadas establecen en sus planes de desarrollo institucionales acciones relacionadas con la RS, sin embargo, en muchos de los casos ésta es concebida en acciones que incrementen la matrícula de ingreso, en becas para estudiantes de escasos recursos, participación de estudiantes en programas institucionales como verano científico o movilidad, o bien en la creación de programas relacionados con la conservación del medio ambiente y programas

sociales de ayuda a grupos vulnerables, por mencionar algunos. Lo anterior sugiere que no se cumple cabalmente con el concepto y alcance de la responsabilidad social o que se confunde el objetivo de la misma y sólo se efectúan acciones sociales o de compromiso organizacional con la sociedad.

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad (Vallaey, 2007)

La participación de los actores institucionales en programas de RSU es una limitante en el logro de sus objetivos, ya que solo se enfocan en cumplir temporalmente con las acciones que le plantea algún programa académico, principalmente aquellos enfocados a acciones sociales y del medio ambiente, lo cual no crea un compromiso de éstos con el programa, por lo que se hace necesario conocer el grado de conocimiento y participación que se tiene en el programa institucional de RSU.

A través de este trabajo de investigación, se tiene como objetivo general, realizar un diagnóstico del programa de RSU en una universidad pública del estado de Tabasco. Como objetivos específicos de la primera fase se plantean: Identificar las acciones de RSU que llevan a cabo la IES, identificar la efectividad de las

acciones de RSU que han sido implementadas y conocer el grado de participación de los estudiantes en el programa de RSU de dicha institución.

## **MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO**

Hoy en día a nivel mundial surge la necesidad que las empresas sean responsables en su trato con los trabajadores, con los clientes, con el gobierno, así como con la preservación del medio ambiente, y la construcción de una mejor sociedad en la que se integren los esfuerzos de todos los involucrados. Al hablar de RS se piensa en organizaciones no lucrativas y se usa para esto el término Responsabilidad Social Empresarial (RSE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Las empresas de índole industrial, comercial o de servicios advierten que no es suficiente la generación de utilidades sino que deben de coadyuvar al bien común haciendo uso de un trato responsable y ético hacia todos los involucrados en éstas, preservando la naturaleza y el que dichas empresas se desarrollen (Barroso, 2008).

Frecuentemente se confunde la RS con acciones de mejoramiento del clima laboral, capacitaciones a los trabajadores, acciones de buena fe o de filantropía; lo que origina que no exista una definición consensuada de RSE, sin embargo, paulatinamente este concepto ha ido perfeccionándose haciendo énfasis en tres aspectos: laboral, ético y ambiental.



Actualmente, las organizaciones están conscientes del impacto que sus acciones tienen en el medio ambiente y en consecuencia en el entorno social, por lo que deben ser capaces de dirigir su quehacer con los desafíos que surgen de un compromiso de RS, que les permita ser más benéficas social y ambientalmente. Es importante señalar que las acciones que tomen deben de atenuar los impactos ambientales sin que se afecten las utilidades de sus acciones, en otras palabras, eficientar el uso de sus recursos para traducirlos en ahorros e incremento del valor de la empresa.

El tema de la RS irrumpe en los espacios privados y públicos de las instituciones, sin que los expertos se pongan de acuerdo en su fecha de nacimiento; para algunos (Perdiquero, 2003) el término se acuña en la década de los años 60, cuando un movimiento empezó a cuestionar si el objetivo económico era el único de las organizaciones. Para otros como Pricewaterhouse (2003) sus inicios son en la década de los años 90 del siglo pasado. En este debate se encuentran los términos de RSE y RSC; en ambos casos se confrontan la visión económica de que la única responsabilidad social de la administración es aumentar las utilidades al máximo, y la socioeconómica que sostiene que la responsabilidad de la administración trasciende la idea de producir utilidades e incluye proteger a la sociedad y mejorar su bienestar (Mababu, 2010).

La visión socioeconómica se viene imponiendo pues va más acorde a los principios de las políticas públicas que hablan de la sustentabilidad y el

humanismo como principios orientadores de las acciones colectivas e individuales. La RSE es la contribución de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental. Bajo este concepto de administración se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Puede conceptualizarse como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y con sus interlocutores (Libro Verde de la Unión Europea, 2001, citado por Porto y Castromán, 2006).

Ser socialmente responsable no significa sojuzgarse a deberes legales, sino ir más allá de su cumplimiento haciendo mayor énfasis en el trabajador, el medio y las relaciones con los interlocutores. La RSE es, por consiguiente, la capacidad de la empresa para atender, entender y satisfacer las expectativas de los actores inmersos en ella y que contribuyen a su desarrollo, guiando sus actividades al bienestar de sus miembros y de la sociedad en general.

La RSE debe estar inmersa en la visión y misión y ser parte fundamental de la empresa, esto sugiere un cambio sistemático para efectuar acciones de renovación, permitiendo el involucramiento activo de los implicados en la búsqueda de la calidad en todas sus actividades.

El enfoque al bien común debe llevarlas a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos (Ramos, 2006), lo cual sugiere evitar actos de corrupción en el gobierno y la organización, así como implementar sanciones si es necesario.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) establece que la RSE es el compromiso reflexivo y coherente de cumplir con la finalidad de la empresa, tomando en consideración los aspectos económicos, sociales y ambientales de todos los integrantes, manifestando respeto por la gente, los valores éticos, y el medio ambiente, favoreciendo a la construcción del bien común.

La adopción de la RSE no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable.

El CEMEFI menciona que toda empresa que anhele ser socialmente responsable deberá de seguir diez compromisos de acciones básicos a las que llama decálogo de responsabilidad social: Promover e impulsar una cultura de RSE que busca las metas y el éxito de la empresa, y al mismo tiempo al bienestar social, hacer públicos sus valores organizacionales y su desempeño con base en un código de ética, vivir al interior y al exterior de esquemas de liderazgo participativo,

solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana, promover el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores), identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial, identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida, respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización del medio ambiente, invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en que operan, participar, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y/o con el gobierno, en la atención de las causas sociales que elijan, y tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Se ha establecido que la RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relacionados con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas. Ser socialmente responsable significa ir más allá del cumplimiento estricto de la legislación (Catalunya, 2012). La RSE se caracteriza por la implementación de procesos de mejora en tres ámbitos: beneficio social, beneficio económico y beneficio ambiental.

La RS en el contexto educativo lleva al análisis de los fines de la Universidad, su compromiso con la sociedad en formación de profesionistas capaces de

incorporarse a un mercado laboral competitivo, con calidad, con valores que incidan en la mejora de vida, bienestar y con un compromiso firme en la esfera de la responsabilidad social (Carrillo, 2012).

Es necesario promover una reforma universitaria que permita la evolución de los modelos tradicionales por uno cuyas características sean la generación y transmisión social del conocimiento y la congruencia de los trabajos académicos. En las IES, la RS surge como una de las columnas que hacen de la institución un organismo sustentable, más ético y transparente.

Es importante señalar que la RSU deberá promover la relación entre los actores inmersos en la institución, con la finalidad de erigir un nuevo sentido sobre temas clave de la comunidad. Para llevar a cabo lo anterior, es importante la transformación de los programas académicos así como cambios en el currículo y en la pedagogía de la institución.

Actualmente no existe una definición única de la RSU de manera precisa, generalmente se observa que es aplicada en el mismo sentido que el concepto de RSE. (De la Cruz y Sasia, 2008) (Rodríguez, 2010). No obstante, existen diferentes acepciones de RSU que orientan este concepto hacia elementos que en su mayoría intentan replicar casi con exactitud el modelo de responsabilidad social desarrollado para las empresas. En relación con esta última cuestión, De la Cruz y Sasia (2008) señalan los riesgos que implica forzar la aplicación de la

responsabilidad social empresarial en las instituciones de educación superior en donde queda de manifiesto que la propia responsabilidad se basa en la utilidad y ésta es una medida a la que es difícil ponerle un límite preciso en una institución universitaria.

En este sentido queda entendida en este caso en términos económicos y no como una visión integral en donde lo útil se identifica con lo económicamente rentable, por lo que para estos autores la responsabilidad de la universidad se vincula con el poder de interacción y participación del quehacer universitario con las necesidades sociales en cuanto a reflexión ética que pueden aportar las universidades.

Para entender el sentido de la RSU se puede abordar otro concepto similar que la precede: la RSE, la cual puede entenderse como la alineación e integración del comportamiento económico, social y medio ambiental de las organizaciones. Por ello, la RSU se describe como la capacidad que tiene la universidad o IES para difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos con base en la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones, en la búsqueda del desarrollo sostenible.

Vallaey (2009), establece que la exigencia de sostenibilidad ha conducido a los diversos movimientos de RS a través del mundo a asumir poco a poco cuatro

principios que definen el concepto por la negativa: no es acción filantrópica, no es una moda pasajera, no es una función más de la organización, y no es sólo para las empresas. Pero existen también atributos que definen la responsabilidad social por la positiva: la buena gobernabilidad, la gestión de los impactos medioambientales y sociales, el diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas, y las alianzas para participar en el desarrollo sostenible.

Para definir la RSU en la práctica deben considerarse los impactos que la institución genera en su entorno y las relaciones con sus participantes y pueden agruparse en cuatro categorías: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.

De los tipos de impactos que se señalan pueden deducirse los públicos interesados primordialmente en el buen desempeño de la universidad. Los grupos de interés más habituales de la universidad son: personal no docente, personal docente – investigador, autoridades, estudiantes, proveedores, egresados, empleadores, competidores, comunidades locales, organizaciones sociales y estado.

La RSU adquiere relevancia en la puesta en práctica del funcionamiento de las instituciones educativas, como una nueva y mejor manera que implica los cuatro pilares de la educación aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser, visto desde esta postura las instituciones de educación superior,

cumplen una función que implica un nuevo modo de hacer y comportarse para influir directamente en su entorno social. Las causas, efectos y expectativas que la actividad universitaria genera entre los administrativos, docentes, alumnos y públicos externos deben ser considerados desde la responsabilidad social universitaria.

La RSU puede no tan solo entenderse sino aplicarse a partir del establecimiento de cuatro ejes sustanciales de acuerdo con Vallaeys, (2009). Un campus responsable adquiere un significado integral en la educación, los trabajos de gestión deben estar encausados a impactos socialmente responsables de la organización a partir de sus procedimientos institucionales, haciendo énfasis en valores universales establecidos que van desde la equidad, la discriminación, atención al desarrollo personal, profesional, considerando el respeto a los derechos laborales con el fin de promover de manera integral a un buen clima organizacional, la satisfacción laboral, el cuidado del medio ambiente, la transparencia y rendición de cuentas, así como la selección de proveedores con criterios sociales y ambientales acordes a las políticas institucionales para generar nuevos procesos participativos y conducir el comportamiento ético y promoción de la RSU en la comunidad universitaria.

Por otra parte, las instituciones educativas deben **formar profesionales y ciudadanos** que participen activamente en el abordaje de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social a partir del currículo como la parte formativa integral y la



articulación entre la formación profesionalizante basado en proyectos sociales y educativos que impacten al interior y exterior de la universidad.

Una universidad socialmente responsable debe ser **gestora social del conocimiento** al integrar a sus actores sociales externos en el diseño de las líneas de investigación y generación del conocimiento para dar respuesta a los problemas sociales prioritarios a partir de la elaboración de proyectos que permitan difundir y transmitir el conocimiento social útil a la sociedad y en particular a los grupos menos favorecidos. **La pertinencia social** debe estar sujeta a las situaciones que se presenten en lo local y regional del desarrollo, vinculando la investigación con la formación profesional y ciudadana.

El fin de la universidad no está asociado a la mayor cantidad de egresados, sino en la participación social que éstos realicen, la promoción de la autogestión y autonomía en las acciones comunitarias, promoción en redes sociales de RSU, su inclusión en la agenda local y nacional para el desarrollo, participación en proyectos de sociales con la participación de estudiantes y académicos debe ser una actividad, tan importante como las anteriores.

Kliksberg (2009), indica que la universidad debe asumir un rol de liderazgo y lo establece en una serie de políticas concretas: fomentar ética de los jóvenes que asisten a la universidad, priorizar investigaciones relacionadas a problemas apremiantes de la sociedad, participar activamente en los grandes temas sociales,

ampliar la cobertura educativa a la sociedad en su conjunto y especialmente a los más desfavorecidos e impulsar el potencial de voluntariado de los jóvenes que ingresan a la universidad.

De esta forma se relaciona la RSU con la realización de esfuerzos institucionales que van más allá del simple cumplimiento legal o administrativo que le compete a las universidades, relativa a su quehacer docente o investigador más tradicional y la vincula con un fuerte compromiso ético con la sociedad, expresado en acciones que involucren como sus beneficiarios directos no sólo a los estudiantes universitarios, sino que se extienda al resto de la sociedad. Ante esto, el manual de primeros pasos de la RSU (Vallaey, 2009) propone un proceso de RSU en cuatro pasos: compromiso, autodiagnóstico, cumplimiento y rendición de cuentas

Hoy en día las IES se encuentran en momentos de cambio, que se manifiestan tanto en sus procesos internos como en su relación con el medio en el cual se encuentran inmersas. Por consiguiente, es necesario precisar nuevas prácticas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Instituciones de educación superior nacionales e internacionales se encuentran fuertemente comprometidas con proyectos de RSU y con acciones precisas para cada uno de ellos.

En México, a partir del año 2010, la RSU toma un fuerte impulso y conciencia en un gran número de instituciones de educación superior que, a través de diferentes programas, acciones y propuestas, manifiestan la importancia de la mejora del

medio ambiente, de la ética, del desarrollo social, programas sobre pobreza, por mencionar algunos.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la primera fase de esta investigación, se utilizará un enfoque cuantitativo pues se sustenta en investigaciones previas con la finalidad de consolidar y establecer con exactitud resultados válidos y generalizados. Asimismo, se pretende demostrar a través de la recolección de datos, medición numérica, análisis estadístico, así como con un fundamento teórico, que el diagnóstico de un programa estratégico incrementará la participación de alumnos de licenciatura en acciones de responsabilidad social universitaria (RSU) en instituciones públicas del estado de Tabasco.

Se diseñará una encuesta que permita recopilar con mayor rapidez el conocimiento y grado de involucramiento de los actores organizacionales en los programas de RSU de esta IES, para lo cual se tomarán como dimensiones de análisis: conocimiento, participación y compromiso de los actores organizacionales. En la continuidad de este trabajo se buscará diseñar e implementar acciones que lleven al logro de los objetivos del programa de RSU.

En la etapa del muestreo se sugiere, en un primer momento, la preparación donde se define el universo y la población de la cual se va a extraer la muestra y en una segunda momento se determina la técnica más apropiada en función al problema,

la hipótesis y el diseño (Leonor 1998). La técnica de muestreo en esta investigación se hace desde la perspectiva probabilística ya que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser elegidos para formar parte de la muestra del estudio.

En esta investigación, se considera a una población integrada por alumnos, docentes y administrativos de un centro académico (la universidad cuenta con 9 centros académicos y 2 extensiones universitarias) perteneciente a la IES seleccionada. La muestra estará determinada a través del paquete estadístico Vistrain simple, (Vistrain, año) regido mediante la siguiente fórmula:

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

Se utilizará esta fórmula con un nivel de confianza del 95% con un 7% de error, el resultado de muestra corresponde a los 5 programas académicos con los que cuenta el centro de trabajo que se tomará para la realización de esta investigación. La misma fórmula será utilizada con el mismo nivel de confianza y error para el personal docente y administrativo del mismo centro de trabajo.

Los resultados que se obtengan, permitirán identificar las acciones de RSU con los que cuenta una IES tabasqueña a través de la identificación de las acciones que ésta realiza y el grado de participación de los actores organizacionales en este plan de acción.

Los beneficiados en esta investigación son todos los actores involucrados en el escenario educativo, así como el sector social, productivo y gobierno, ya que se podrán generar proyectos que permitan reflexionar a las autoridades institucionales y la misma comunidad universitaria, acerca de la importancia de la RSU como parte de la identidad institucional, reflejada en su misión, visión, símbolos, valores institucionales, etc.

## **CONCLUSION**

La RSU es un tema que empieza a cobrar importancia en las IES, sin embargo al ser considerado un nuevo paradigma no es fácil su comprensión y definición, aunque inicia en el ámbito organizacional, poco a poco se ha ido adentrando en el campo institucional educativo. Las universidades están considerando cada vez más la participación que deben tener en la solución de problemas del entorno social, no solo hacia el interior de las mismas sino involucrándose y logrando impacto en el entorno en el que se encuentra.

Para lograr los objetivos de los programas de RSU es importante la participación de los actores universitarios, alumnos, docentes y administrativos, y que sus acciones se reflejen a través del compromiso que adquieren como parte de la institución, por lo que se hace necesaria la evaluación de sus programas para tener la retroalimentación necesaria para el diseño e implementación de nuevas estrategias que permitan un mejor y mayor alcance.

Muchas de las acciones que se realizan en los programas académicos de la universidad llevan implícitas acciones de RSU, sin embargo son pocos los que son conscientes de éstos y se limitan a brindar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planteadas por un corto periodo de tiempo.

Las universidades pueden ser un parteaguas en la solución de problemas sociales de la sociedad, si tomamos en cuenta que acciones bien planeadas pueden repercutir entre otras cosas en el funcionamiento de la organización, al hacer conscientes a los actores organizacionales de la importancia del cuidado del medio ambiente y del entorno, pero principalmente en el quehacer educativo al formar a sus estudiantes para el análisis objetivo del entorno y en búsqueda de soluciones a los problemas sociales que impactan en el desarrollo económico, político y social de su comunidad, región o país.

## Referencias Bibliográficas

- Barroso, F. (2008, septiembre-diciembre). La responsabilidad social organizacional. Un estudio en cuarenta organizaciones de la ciudad de Merida, Yucatán. Merida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.
- Buendía, E.(1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: MacGRAWHILL.
- De la Cruz, C. y Sasía, S.(2008). *La responsabilidad de la sociedad en el proyecto de construcción de una sociedad. Educación Superior*. Perú: Nueva Época.
- Gaete, R. (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública. *Revista Documentos y aportaciones en Administración Pública y Gestión Estatal*, 35-61.
- Gaete, R. (2008). *La responsabilidad social universitaria en el modelo de apertura de sedes regionales: el caso de la ciudad de Antofagasta, Perfiles Educativos*. Antofagasta.
- Kaku, R. (2005, agosto). La senda Kyosei. *Harvard Business Review*, 83(8), 105-113.
- Kliksberg, B. (2009). Responsabilidad social corporativa en tiempos de crisis. *Harvard Deusto Business Review*, pp.38-45.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Mababu, R. (2010). Actividades de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

- Marcuello, C. (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas, *Ekonomiaz*, (65), 208-227.
- Perdiquero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en el mundo global*. Madrid: Anagrama.
- Porto, N. y Castromán, J. (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración, Fca-UNAM*, pp. 67-87.
- Pricewaterhouse. (2003). *Encuesta sobre responsabilidad social corporativa*. San José de Costa Rica: Pricewaterhouse.
- Ramos, H. (2006). Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectivas sistémica. *The Anáhuac Journal*. Vol 6, núm. 1, pp. 56-71.
- Rochlin, S. (2005, agosto). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su organización. *Harvard Business Review*, 83(8), 31-38.
- Sethi, P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework, *California Management Review*, 17(3): 58-64.
- Vallaes, F.; de la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. México: Mcgraw-hill.
- Vallaes, F. (29 de Agosto de 2007). Respuestas a preguntas sobre Responsabilidad Social Universitaria. (M. T. Pernalete, Entrevistador)



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Desarrollo de nuevas líneas de negocio en la asociación recicladores de tunja “RECITUNJA”

---

*Jenny Edith Parada Camargo<sup>1</sup>  
Oscar Gutiérrez Molina<sup>2</sup>*

## **Resumen:**

El objetivo de este trabajo es identificar nuevas líneas de negocio a partir del aprovechamiento de residuos sólidos reciclables, en la Asociación de Recicladores de Tunja, través de la tipificación de las prácticas organizacionales, humanas y de gestión, e involucrar procesos de innovación a través de la mejora empresarial.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y método inductivo partiendo de la revisión de las condiciones de la asociación, oportunidades del mercado de residuos aprovechables y las potencialidades existentes para Recitunja.

Palabras Claves: recuperadores, medio ambiente, ingresos salariales.

## **I. Introducción**

<sup>1</sup> Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. U.P.T.C. [jeparadcamargo@gmail.com](mailto:jeparadcamargo@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. U.P.T.C. [ogutierrezm@gmail.com](mailto:ogutierrezm@gmail.com)

El crecimiento poblacional y los procesos de globalización han generado una cultura consumista que incrementa la generación de residuos sólidos en unas cifras desorbitantes es así como en 1990, el mundo había 220 millones de residentes urbanos (13% de la población) los cuales produjeron menos de 300.000 toneladas de basura por día, una decena más tarde en 2000, los 2,9 millones de personas que viven en las ciudades (49% de la población mundial) estaban creando más de 3 millones de toneladas de residuos sólidos por día, para el año 2025 será el doble que - suficiente para llenar una fila de camiones de basura de 5.000 kilómetros de largo todos los días.(Revista Científica Nature 2014)

Estudios de la Universidad de Ontario (Canadá), estiman que la producción de Residuos Sólidos Urbanos podrán exceder en el 2100 unos 11 millones de toneladas al día, más del triple que la tasa actual.

Según el Banco Mundial en su estudio sobre la gestión de los Residuos Sólidos Urbanos en el mundo (2012)“estiman que los 3.000 millones de urbanitas que existen actualmente generan 1,20 kilos de basuras por persona al día, es decir 1.300 millones de toneladas anuales, con una proyección para el 2025, de 4.300 millones de ciudadanos producirán 1,42 kilos por persona y día (2.200 millones de toneladas anuales)”.

En el mismo norte se ha señalado que países miembros de la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son los mayores generadores de residuos, la producción de alrededor de 1,75 millones de toneladas por día, en

países como Japón se genera aproximadamente un tercio menos basura por habitante que en los Estados Unidos, a pesar de tener más o menos el mismo producto interno bruto (PIB) per cápita. “Se espera que la generación de residuos sólidos de China aumente de 520,550 toneladas por día en 2005 a 1,4 millones de toneladas diarios en 2025.

Es así como la Asamblea General de las Naciones Unidas en el camino hacia la dignidad para el 2030 ha asumido entre los desafíos universales la reducción y desmaterialización de residuos en los países de la OCDE y contrarrestar la generación de residuos de acuerdo a las tendencias que se han estimado especialmente en China de pasar de 520,550 toneladas por día en 2005 a 1,4 millones de toneladas por día en 2025. Es decir que si no se reduce el aumento de la población y los niveles de consumo, el planeta tendrá que soportar una carga de residuos cada vez mayor (informe What a waste del Banco Mundial y el artículo publicado en la revista Nature 2013.)

De acuerdo con el estudio Emitido por el G5 perspectivas del Medio ambiente Mundial la directriz marco sobre el control de los desechos esta direccionada al reuso el reciclaje y la recuperación, ofertando grandes opciones para el reciclaje, en un escenario que replica el comportamiento del resto del mundo en cuanto a la cantidad promedio de desechos generados por persona en la UE el cual es de aproximadamente 6 toneladas por año, siendo los desechos sólidos así han pasado 468 kg por persona en 1995 a 524 kg en 2008, lo que constituye un aumento del 12% generado por el creciente acogimiento de hábitos de gasto en los nuevos Estados miembros (EEA 2011c). Es así como Europa asume un gran

reto en establecer acciones y políticas que ayuden a mitigar la generación de residuos más aun en Europa oriental donde la cantidad de desechos son mayores que a los de la Unión Europea ya que el 90% de los desechos se deriva de la industria minera (Eurostat 2011; Devyatkin 2009)

En América Latina y en Colombia la situación es más preocupante ya que el porcentaje en los procesos de recolección y disposición final adecuada es muy bajo. El director del programa de Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional, en Palmira, señaló en una publicación de la institución educativa, que Colombia produce 30 mil toneladas de basuras al día y sus ciudadanos desconocen qué cantidad se podría aprovechar (Rueda, 2014).

Son estos indicadores los que demuestran que Colombia genera a diario un gran porcentaje de residuos que siguen siendo mal aprovechados y que el inadecuado manejo de los mismos además de convertirse en un problema de salud pública, es una oportunidad de negocio inaprovechada ya que los porcentajes de material que pueden ser reutilizables en el sector productivo son muy altos es decir representan un costo para la sociedad, la economía del país y el medio ambiente.

En lo que respecta específicamente a la ciudad de Tunja, se encuentra que la situación no es diferente a la presentada en el resto del país. En primer lugar es bastante problemático el hecho que de acuerdo a cifras de la Secretaria de Desarrollo (2012), al relleno de Pirgua llegan 95.000 toneladas de material provenientes solo de la Ciudad de Tunja, de las cuales el 49,3% son recuperables. Sin embargo, sólo el 3.4% es recolectado por recuperadores ya

sean asociados o informales. Ello conlleva por un lado a la ineficiencia en el aprovechamiento de estos materiales que repercute significativamente en las condiciones ambientales de la capital y en la economía de las personas que se involucran en el mercado de los residuos sólidos.

Ante esta panorámica de reconocimiento se define la estructura de la investigación compuesta inicialmente en el planteamiento del problema, enseguida se aborda el marco teórico y posteriormente se referencian los resultados preliminares obtenidos de la investigación.

## **II. Situación Local**

Según la Alcaldía Mayor en el año 2013, describe que al ser éste un negocio de compradores, son ellos quienes definen factores como los precios, tiempos y cantidades, haciendo la labor del reciclador bastante restringida. Además es relevante decir que a pesar que el papel y el cartón tienen el menor precio de venta, los recicladores se dedican mayoritariamente (61%) a la recolección de los mismos.

Esto en parte puede estar vinculado con el hecho de que las condiciones en que encuentran los residuos sólidos no son las más adecuadas, dada la inexistencia de la cultura de la separación en la fuente, por parte de la ciudadanía. De esta manera se ocasiona la contaminación de residuos que podrían ser potencialmente aprovechables. Por esta razón es que grandes esfuerzos se destinan a recibir material, búsqueda en bolsas y limpieza del material, lo que representa una ineficiencia dentro del proceso. (Angarita; 2009).

Otro aspecto relevante es el nivel de ingresos de los recuperadores de Tunja, pues en promedio es de \$13.547 siendo inferior un 30% del salario mínimo diario legal vigente para el 2013. Entonces si se relaciona esto con que el número de personas que conforman el núcleo familiar de los recicladores varía entre 1 y 10 personas, con un promedio de 4, se tiene que su condición socioeconómica va a estar marcada por la pobreza y la existencia de necesidades básicas insatisfechas. (Alcaldía Mayor de Tunja; 2013).

Allende a lo anterior, Angarita (2009) señala que las condiciones sociales de los recicladores no son las mejores, pues padecen discriminación y rechazo social debido a su oficio. Además esta labor es desarrollada de manera informal y desorganizada, siendo víctimas de abusos por parte de intermediarios, tal como se trató de indicar líneas anteriores.

Los miembros de la asociación diariamente deben realizar junto con sus actividades administrativas los procesos propios del reciclaje, mostrándose la división de la trabajo de la siguiente forma: recolección y clasificación 10 asociados, transporte 2, embalaje y pesaje 1, comercialización 2. Esto que genera una baja dinámica en los procesos de oficina, y un sobre esfuerzo físico pues diariamente están expuestos a las condiciones ambientales de lluvia, frío y sol,

Es así como por la precariedad en que se realiza la actividad de recuperación de residuos sólidos 7 de cada 10 recuperadores señalan que al terminar la jornada sienten algún tipo de molestia, como dolor físico (27%), malestar general (20%),



fatiga (22%) y que al terminar las rutas de recolección los dolores más frecuentes sonen la espalda (34%), los pies (20%) manos y brazos (8%) y cuello (6.3%) (PNUD y Alcaldía Mayor; 2013).

El estudio de igual forma señala que el 75% de los recuperadores de la Ciudad de Tunja, son cabeza de hogar y otro 15% corresponde a hijos que participan de la actividad en compañía de sus padres. Asimismo, se presentan bajos niveles de escolaridad generando una marginada situación de vinculación laboral y de adquirir habilidades y reforzar las capacidades que les permitan aprovechar las oportunidades económicas y sociales que se pueden generar a partir del aprovechamiento de todos los materiales de reciclaje, en cuanto a las características de vivienda de esta población se encuentra que el 15.6% viven en la calle en condición de indigencia, otro 13% vive en cuartos de inquilinato, 9.4% vive en casa lote y otro 6.3% habita en otro tipo de estructura diferente a casa o apartamento. (PNUD y Alcaldía de Tunja; 2013)

### **III. Referente Teórico**

Las tendencias en el tema ambiental han sido una preocupación que ha sobrepasado fronteras es así como la ONU en el año de 1972, en Estocolmo realizó la primera conferencia mundial sobre cuestiones ambientales, institucionalizando el programa de las Naciones Unidas para el ambiente y promover una mayor conciencia tanto en los comportamientos de los individuos como en el aprovechamiento y explotación de los recursos en la Industria junto

con la administración de los recursos ambientales de los Estados, con el fin de mitigar los impactos ambientales. (N. U 2005)

Otro escenario que ha sido significativo en este procesos fue la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en el año 2002 en Johannesburgo (Sudáfrica), el cuál ratifico la importancia de la sostenibilidad de los países que se encuentran en una condición de vulnerabilidad por los niveles de pobreza y protección del medio ambiente, en dicho acontecimiento se establecieron las metas y objetivos de la Agenda 21 con un propósito de que para el 2015 se llegara al mínimo de desechos y un incremento de productos reutilizables y alternativos amigables con el medio ambiente, sin embargo actualmente se aprecia otro Panorama a pesar de grandes esfuerzos de algunos países por establecer una normatividad el consumismo y la industrialización se han convertido en los principales depredadores del medio ambiente.

La Unión Europea sobresale por considerarse como la región que más conciencia tiene con respecto al impacto de la acumulación de desechos y con la implementación de mejores soluciones para hacer frente al problema, en países como Alemania los desechos de los electrodomésticos y equipos electrónicos tienen una destinación especial por el contenido de plomo y mercurio, y a pesar de que las comparaciones suelen ser odiosas hay que ver que en Colombia éste no es un fenómeno que se maneje con el mismo procedimiento pues existen organizaciones que por tener en sus inventarios la condición de bienes del estado

el no poder donar, ni desechar este tipo de materiales lo que genera una acumulación de desechos inutilizables que contaminan y por los que nadie responde.

En Latinoamérica la situación es diferente, los residuos sólidos se encuentran a cielo abierto convirtiéndose en basureros lo que genera riesgos ambientales, incendios, malos olores, epidemias, proliferación de roedores, y cantidad de material que se convierte en un riesgo para la sociedad, sin embargo el esfuerzo conjunto de organizaciones como la Fundación Avina encargada de apoyar a los líderes de la sociedad civil y del empresariado en iniciativas por el desarrollo sostenible en América Latina actuando en 21 países de la Región como lo son ( México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Ecuador, Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Paraguay entre otros) cuyo objetivo es el de contribuir a cambios concretos y relevantes para un desarrollo más sostenible en América Latina, así como ha impulsado el programa de reciclaje inclusivo y solidario con el acompañamiento y patrocinio de iniciativas en pro del desarrollo sostenible, es así como en el 2012 se obtuvieron los siguientes indicadores efecto del proyecto, América Latina genera 370 mil toneladas de residuos sólidos, existen más de 1.000 organizaciones recicladoras en la región, el 90% de los materiales reciclados para uso industrial son recogidos por recolectores informales, el 2.2% de los residuos municipales es formalmente recuperado y reciclado y el 5% de lo que se genera en la cadena es lo que reciben los recolectores informales. (Avina 2012)

Conjuntamente Avina busca establecer alianzas entre diferentes sectores de la industria y la sociedad civil que promuevan el aprovechamiento y buen uso de los residuos, despertando procesos de cultura ambiental y recuperación y dignificación de la labor del recolector ya que es una actividad informal y en su mayoría quienes se dedican a ella se encuentran en un bajo nivel de escolaridad y de ingresos.

En Colombia, “el reciclaje es ejercido por personas que en su mayoría se encuentran en el nivel informal de la economía. Se conocen comúnmente como recicladores. Esta labor es de gran importancia social, beneficia a sectores industriales y residenciales, disminuyendo los costos de producción de basura”(Gómez, Agudelo, Sarmiento & Ronda, 2008).

Estos autores, además realizaron una investigación acerca de las Condiciones Sociales y de Salud de los Recicladores de Medellín y en ésta, encontraron que “los recicladores recuperan del 10 al 12 % del total de residuos sólidos producidos, equivalentes a 70 000 toneladas/año aproximadamente; esto representa un ahorro para la ciudad de Medellín de cerca de 5 000 millones de pesos al año. Se estima que unas 280 000 personas viven de las basuras y del reciclaje”.(Gómez, Agudelo, Sarmiento & Ronda (2008)

#### **IV. Las Organizaciones no lucrativas: Una mirada desde la Ciencia de la Administración.**

De acuerdo con la historia el objetivo de las organizaciones no lucrativas es “lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa” (Zúñiga Pulido 2005, p.

1069). Para ello es necesario que su estructura posibilite el intercambio, la transparencia y la participación democrática a través de una ciudadanía activa.

(Girardo México, 2001, p. 4)

Las organizaciones no lucrativas hacen parte del tercer sector, término otorgado por Etzioni (citado en Palencia; 2001) a las instituciones privadas no lucrativas. El autor buscaba expresar como éstas eran una alternativa a la empresa y el Estado en cuanto a la provisión de bienes.

Estas entidades se caracterizan porque sus objetivos son sociales más que económicos, pero el trabajo que se lleva a cabo con organizaciones empresariales y estatales puede ser tanto cooperativo como competitivo. En otras palabras, así como reciben ayuda para el desarrollo de su labor, también los productos o servicios que ofrecen entran a competir con los existentes en el mundo de los negocios. Es de aclarar que el carácter sin ánimo de lucro no imposibilita que puedan obtener recursos por medio de actividades mercantiles, de tal modo que a través de la producción y/ o venta logran su financiación (Ronda; 2002).

De acuerdo a Soldevilla y Cordóbes (2012), los estudios que se han desarrollado alrededor de las organizaciones no lucrativas (ONL) o sin ánimo de lucro, describen que una de las causas principales para su surgimiento es la ineficiencia del Estado al velar por las necesidades de la comunidad, lo que podría traducirse en la pérdida del Estado de bienestar; a la vez que la empresa no ha logrado suplir los requerimientos de la demanda a través de los productos y servicios ofertados.

Además desde una perspectiva administrativa, Drucker citado en Palencia (2001) indica que aunque la gestión era un término enfocado al ámbito empresarial, hoy día el gestionar es indispensable dentro de las ONL dada la escasez de recursos a la que están sujetas, pues se requiere muchos más de los que poseen para poder dar solución a las necesidades de la población a la que atienden.

Vinculado a lo anterior, Soldevilla y Cordóbes (2012) explican que estas organizaciones poseen ciertas limitaciones en comparación a las empresas, tales como poca inversión con fondos propios, implicando que utilicen espacios cedidos o arrendados y la mayoría de la inversión sea financiada. También se encuentra una dirección técnica fuerte pero una dirección económica débil, debido a que los gestores poseen poca formación en este último ámbito; así aunque se tenga claro el objetivo social al que se quiere apuntar no se tendrán las herramientas suficientes para la priorización y consecución de recursos. Esto además se relaciona con que dentro de estas organizaciones no haya instrumentos de gestión que direccionen su actividad. Por otro lado, realizan pocas campañas de publicidad, originando el desconocimiento de su existencia. Finalmente tienen poca capacidad de agruparse con otras organizaciones afines, poca capacidad financiera y demasiada dependencia de los ingresos públicos.

Estos aspectos contrastan con lo siguiente de acuerdo a los mismos autores. La mejor atención al cliente que se puede brindar, ya que el personal vinculado es voluntariado; al no tener una finalidad lucrativa también se focalizan los esfuerzos hacia la calidad y optimización de los servicios. Se disminuyen gastos y tiempo en la representatividad de la entidad y en su constitución.

Continuando con esta revisión de las organizaciones no lucrativas, desde una mirada administrativa, la posición estratégica es diferente tal como la conocemos para las empresas, porque están representadas por potencialidades (oportunidades fortalezas), limitaciones (amenazas debilidades), riesgos (amenazas fortalezas) y desafíos (oportunidadesdebilidades). A partir de tal premisa es que se deben desarrollar sus estrategias con las que se direcciona su camino, pero a su vez se garantice la satisfacción de sus clientes. Al respecto, es importante tener claro que en las ONL el cliente no financia el funcionamiento de la actividad operativa, sino que justamente se ejercen operaciones tanto para encontrar financiamiento como para prestar servicios a la comunidad beneficiada (Ronda; 2002).

De acuerdo con (Ojeda 2006) otra dificultad que se presenta a nivel organizacional es su condición de asociatividad ya que se efectúa de manera voluntaria, es decir su participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a la institución, no debe ser obligatoria o estipulada por la ley. O como lo referencia Zúñiga(2005) las organizaciones no lucrativas se confunden con las gubernamentales las cuales tienen propósitos de atender necesidades sociales con la diferencia que las primeras no reciben dinero del estado, y para el caso de estudio son conformadas por personas de muy bajos recursos que contribuyen a la conservación y cuidado del medio ambiente.

Otro factor que toma fuerza es la imagen de las organizaciones no lucrativas ya que como lo expresa (Roy, 2005), “el nombre organizacional es aquel que vienen a la mente cuando alguien piensa: ‘Yo deseo donar algo a una organización que se

dedica a un determinado fin' sin embargo a nivel de la Ciudad Capital del Departamento de Boyacá se ha determinado que la comunidad en general y las grandes empresas no donan sino que venden sus residuos al mejor postor.

Lamentablemente, sucede que la construcción de una imagen es muy poco considerada por las organizaciones no lucrativas, "si se les pide ordenar las necesidades actuales y futuras, muchos administradores de organizaciones no lucrativas ubicarían al branding al final de la lista" (Envision solutions 2006) y más aun cuando los recursos son insuficientes para atender sus propias necesidades y no existe un claro concepto y definición de valor que aporte esta práctica a la organización.

## **V. Desde la Política Pública.**

La República de Colombia está haciendo grandes esfuerzos porque desde los procesos de política pública, nacional y regional se desarrollen programas conjuntos que mitiguen los impactos ambientales ocasionados por la sobrepoblación y consumo depredador que existe de los bienes y recursos del planeta desde la década de los 90 se han establecido leyes y decretos relacionados con la normativa ambiental; pero hay que reconocer que por tratarse de un sector informal ha sido más difícil de regular e implementar, sin embargo por la necesidad de expandir cada vez más la economía en todos los sectores y del aumento desbordante por la urbanización y desarrollo industrial se ha hecho necesario su regulación.



El servicio de aseo en Colombia como en la mayoría de países es de carácter público y responsabilidad del Estado, Las alcaldías de cada municipio deben ser las facilitadoras de los procesos de los rellenos sanitarios como sistemas de disposición final de los residuos sólidos, conforme a la ley 99 de diciembre 22 de 1993 y el Decreto 1713 de 2002, pero el municipio puede por medio de licitaciones contratar con la empresa privada, Las Corporaciones Autónomas Regionales (CARs), tienen funciones de vigilancia, junto con las Contralorías en su papel de Ente de Control Fiscal Ambiental de acuerdo con la Ley 42 de 1993 y el Ministerio Público.

Es así como se establece a través de la Ley 1454 de 2011 que “El Estado promoverá procesos asociativos entre entidades territoriales para la libre y voluntaria conformación de alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo autónomo y autosostenible de las comunidades”.

La Ley 1176 de 2007 señala que “las inversiones en infraestructura física que realicen los departamentos deben estar definidas en los planes de desarrollo y para el caso del servicio público de aseo en los planes municipales o distritales para la gestión integral de residuos sólidos, así como en los planes de inversiones de las personas prestadoras de servicios públicos, los cuales deben estar articulados con el Plan Departamental de Agua y Saneamiento”.

En el Plan de Desarrollo 2014- 2018, se establece que el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio en coordinación con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico

deben desarrollar políticas y regulaciones que permitan fortalecer la gestión de los residuos.

En relación con lo anterior, una de las principales metodologías que se ha implementado por parte del Gobierno Nacional son los Planes de Gestión Integral de Residuos sólidos, más conocidos como PGIRS, que de acuerdo al Decreto 2981 de 2013 se definen como instrumentos de planeación municipal o regional en los que se determinan metas, programas, proyectos actividades y recursos que serán aportados por entes territoriales para el manejo de residuos sólidos. Éstos deben ser concretados con base a diagnóstico previos, proyección al futuro que tenga viabilidad financiera. De esta manera, se busca garantizar un adecuado manejo de residuos y la presentación de servicio de aseo. Es de resaltar que los procesos de implementación, evaluación, seguimiento, control y actualización de los PGIRS queda bajo la responsabilidad de la entidad territorial, ya sea municipal o regional.

Por otro lado, se tiene que el CONPES 3810 de 2014 “Política para el suministro de agua potable y saneamiento básico en la zona rural” señala que dentro de los municipios se deberán promover campañas dirigidas a la comunidad sobre el manejo de residuos sólidos de forma higiénica al interior de la vivienda y su entorno, e implementar frecuencias de recolección, manejo de residuos aprovechables y una adecuada disposición final.

Desde un contexto local, en el año 2007, la empresa de Servicios Públicos de Tunja Servitunja S.A ESP lideró la alianza con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, (Corpoboyacá, Alcaldía de Tunja, Cámara de Comercio de

Tunja, Gobernación de Boyacá) y las Universidades para el desarrollo de un modelo de negocio que permitiera la inclusión social y económica de las familias dedicadas a la recuperación de residuos sólidos en la ciudad. Con dicho programa se intentaba dignificar el recuperador, de tal modo que le tomará en cuenta como persona y como parte de la sociedad a su vez que se reconociera su actividad como un trabajo decente y muy importante pues contribuye al cuidado del medio ambiente en la ciudad de Tunja.

La intervención social se concretó en el 2009 con la constitución de Recitunja, asociación dedicada al proceso de recuperación de los residuos sólidos aprovechables a través de rutas selectivas, este proceso contó con la asistencia técnica de la Asociación Nacional de recicladores, la Caja de Compensación Familiar de Boyacá COMFABOY con el otorgamiento de viviendas de interés social y del Departamento para la prosperidad Social DPS, para la capitalización microempresarial, logro la selección de 13 rutas selectivas con una cobertura de 43 de los 193 barrios de la Ciudad.

Para el año 2013 se realiza el estudio de caracterización de los recuperadores de la ciudad de Tunja, en este mismo año se suscribe el acuerdo de cooperación técnica y financiera, orientado a fortalecer las capacidades para la inclusión productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Continuando en este proceso el 2014, la Alcaldía Municipal a través del programa Tunja Revoluciona, busca revalorizar y visibilizar el trabajo de los recuperadores de

residuos sólidos de la ciudad y generar conciencia en la ciudadanía del rol social y económico que cumplen.

## **VI. Metodología**

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación teniendo como propósito reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Hernández, Roberto; Fernández & Baptista: 2010, pág. 8). Se utiliza el método inductivo, ya que los datos, información sobre el mercado del reciclaje y conocimiento de las condiciones que surgen del personal involucrado, permitirán hacer inferencias acerca del mercado de residuos sólidos que finalmente ayudarán en la definición de nuevas líneas de negocios que fortalezcan la actividad de la Asociación en mención. Por último es de tipo descriptivo, en el que “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”(Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80), así que después de recolectar información se procederá a describir los factores situacionales internos y externos de la asociación que orientarán la definición de las líneas de negocio a desarrollar.

## **VII. Metodología Participantes.**

Para la ejecución de este proyecto se ha tomado a la Asociación de Recicladores Recitunja, la cual fue fundada a mediados del 2007 con la colaboración de

entidades como Servitunja la Cámara de Comercio de Tunja, la Alcaldía Mayor, Corpoboyacá entre otros.

Es una entidad sin ánimo de lucro y su función primordial es ayudar en la preservación del medio ambiente, por medio de la reutilización de materiales, así como promover la actividad empresarial y la generación de empleo. La asociación agrupa a quince recuperadores actualmente.

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes secundarias como: entrevistas semiestructuradas al representante legal de la organización, administrativos y operarios, conjuntamente se realizaron focus group, talleres participativos y análisis documental.

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo en tres fases:

1. Identificación: donde se efectuó el reconocimiento de la situación socioeconómica de los miembros de la Asociación Recitunja, intentando precisar las necesidades individuales y la manera como el trabajar en dicha entidad ha impactado en la calidad de vida de esta población. Por otro lado involucra un diagnóstico de la condición empresarial de la asociación en mención, con el propósito de reconocer la estructura organizacional, el modelo de gestión, la actividad productiva de la entidad y primordialmente conocer sus fortalezas y debilidades.

2. Análisis y discusión: A partir de las indagaciones realizadas en el estudio de mercados desde una perspectiva Internacional y nacional de los procesos de recolección de material reciclable, se hizo una socialización con los diferentes

actores de la asociación para orientarlos en la definición de las líneas de negocios posibles a implementar.

3. Integración y proposición: Finalmente en un consenso mutuo de acuerdo con la revisión definir las líneas de negocios que podría desarrollar Recitunja para incrementar sus ingresos (etapa en ejecución)

## **VIII. Resultados**

### **1. Análisis del Relleno Sanitario de Pirgua**

El Departamento de Boyacá cuenta con 123 Municipios, muchos de ellos son equidistantes de la ciudad Capital que es Tunja, por tal motivo el relleno Sanitario recibe la basura de 63 de los 123 municipios de Boyacá y además de 5 Municipios de Santander. El relleno diariamente recibe 170 toneladas diarias y está ubicado en la vereda de Pirgua al norte de la Ciudad Capital, es un terreno de tipo ladera el cual se encuentra en proceso de ampliación.

El Municipio de Tunja genera aproximadamente 100 toneladas al día de residuos, el porcentaje restante corresponde a los demás municipios, la empresa cuenta con una maquina compactadora, retroexcavadoras y maquinaria de punta.

Los residuos que ingresan son pesados, registrados e incluidos en una base de datos que indican cuales son los estándares de ingreso al proyecto y sirven para tener un registro y control del material que llega al relleno y de la capacidad del mismo.

El proceso interno empieza cuando el compactador llega con los residuos que han recogido en alguna parte de la ciudad de Tunja, para ser depositados en una

plataforma de descargue, luego un buldócer hace la disgregación es decir que rompe todas bolsas en una zona de operación, (procedimiento que debe hacer ya que en los hogares no se ha hecho un adecuado proceso de selección)y en una misma bolsa se encuentra todo tipo de materiales, los residuos se extienden y empieza la compactación para reducir a gran escala el volumen del material y lograr un mayor nivel de vida útil del relleno, en la operación diaria se tienen unas cotas o alturas máximas entre bermas establecidas por la ley que son de 7m, cuando no se llega a esta altura durante el día se hace un cubrimiento con un geosintético verde negro, luego que se ha llegado a una cota de diseño se aplica una arcilla limosa que sirve para cubrir los residuos cuando está la conformación geométrica del proyecto.

El relleno cuenta con diferentes zonas que se especializan en cada uno de los procesos que ahí se desarrollan, es así como se encuentran franjas que están clausuradas y en proceso de recuperación ambiental en donde se realiza la siembra de pastos y de especies arbóreas con el fin de dejar el proyecto como inicialmente se encontraba, en cuanto al tema de controles ambientales se efectúan permanente procesos de fumigación intensos que garanticen que no van a tener afectación a los vecinos.

Para mitigar el control de olores se desarrollan aspersiones con cal para minimizar la acidificación de los residuos, a la vez que se hace una cobertura con residuos lo que genera un impacto visual mínimo a la comunidad cercana al relleno, la planta cuenta con un proceso de evacuación de gases y lixiviados.

En la planta de lixiviados se realizan tratamientos químicos y biológicos para disminuir la carga y contaminación que se generan los líquidos restantes de la masa de residuos logrando una disminución del 91% de contaminación, para que estos líquidos no regresan al proyecto por evaporación.

Cuando los residuos llegan a su cota final en el relleno empieza un proceso de recubrimiento con una capa de arcilla para sellar totalmente esta zona ya que éste es un material impermeabilizante, luego una capa de tierra negra a continuación se siembran cespedones para finalmente poder sembrar las especies nativas que son las que actualmente se vienen desarrollando.

La Norma que los rige es el reglamento técnico del sector de Agua Potable y saneamiento básico que es la guía que rige los procesos de rellenos sanitarios en su título F.

De 7am a 3Pm se hace la recepción de los materiales, con la posibilidad de recibir material durante 24 horas de acuerdo con lo que informó el Ingeniero residente. De acuerdo con la información suministrada a la fecha por la Secretaria de Desarrollo de la Alcaldía Municipal manifestaron que ya está en marcha la tercera etapa de este proceso que corresponde a la adquisición de maquinaria para ampliar el espacio que corresponde al relleno, sin embargo se realizó un llamado a los mandatarios locales para que se dé el total cumplimiento con los planes de gestión integral de residuos y se eviten problemas por la inadecuada disposición de los residuos.



Sin embargo al dialogar con muchos de los vecinos a los predios comentan que el foco de contaminación es muy alto, que sus habitantes presentan enfermedades de tipo respiratorio, problemas en la piel, los ojos y que la proliferación de moscos, roedores y perros, es bastante alto.

De igual forma expresan que durante todo el día deben permanecer con tapabocas ya que los olores son insoportables especialmente en las horas en que hace mucho sol, que las inclemencias del clima afectan su diario vivir, además de ratificar que se ha presentado una mala planeación con respecto a la ubicación del relleno ya que éste se encuentra prácticamente en la zona urbana a 2Km de algunos de los barrios de la Ciudad capital.

Conjuntamente manifiestan que han pasado solicitudes, quejas y reclamos a diferentes instancias municipales sin ninguna respuesta oportuna.

## **2. Análisis Socioeconómico de Recitunja.**

Para hacer una breve descripción acerca de la situación actual de Recitunja, se enuncia que es una organización sin ánimo de lucro, su razón jurídica es asociación, con más de cinco años de trayectoria. Tiene 15 miembros que participan como socios. Sin embargo para el estudio solo fue posible contactar a 12 de ellos ya que los otros miembros no se encuentran periódicamente en la organización, la estructura organizacional está liderada por la asamblea general que es el órgano principal donde se concentra las decisiones más importantes de la asociación, en su orden le siguen el presidente, tesorero, fiscal, secretario y vocales su elección se realiza por democracia de acuerdo con las capacidades de

sus miembros, no existe una plataforma estratégica definida, sin embargo cuentan con un manual de funciones que se encuentra desactualizado y no lo conocen muchos de los miembros de la organización, no existe una nómina definida, el pago es por incentivos de acuerdo con el proceso de recolección diario. Los procesos administrativos se realizan en un espacio destinado para esta actividad ubicado en la bodega, el cual no presenta condiciones adecuadas para esta función.

Las funciones son designadas de acuerdo con las capacidades y edad de las personas.

Las condiciones de trabajo dependen de las inclemencias del clima ya que se realizan al aire libre, están expuestos a largas jornadas al sol, frío y lluvia, contando para esto con implementos mínimos de protección como cachuchas, overoles, y guantes, muchos de ellos no utilizan guantes lo que repercute en un mayor nivel de riesgo en sus actividades diarias. Es así como por la precariedad en que se realiza la actividad de recuperación de residuos sólidos 7 de cada 10 recuperadores señalan que al terminar la jornada sienten cansancio, dolor de espalda, fatiga, dolor de pies, brazos y manos.

La Asociación no cuenta con suficientes activos para el desarrollo de su actividad productiva, la bodega que utilizan para los procesos de selección y almacenamiento es en arriendo, además de ser un espacio muy pequeño y carente de buenas condiciones de ventilación y luminosidad, su ubicación no es acorde para desarrollar esta actividad, generando dificultades con la comunidad de los

alrededores, ahora bien se procederá a detallar de manera personalizada algunas de las condiciones de los miembros de la cooperativa.

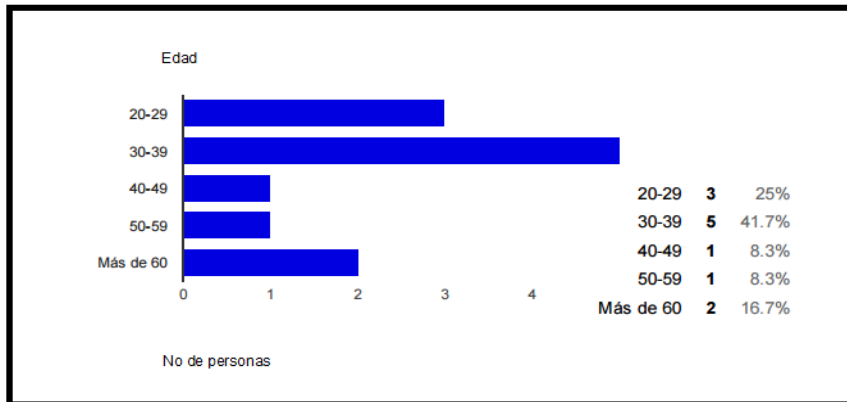
**Gráfico 1.**  
***Nivel de estratificación de la comunidad***



Fuente: Elaboración propia:  
Datos tomados de las entrevistas realizadas a la organización de ReciTunja

De acuerdo con la gráfica se observa que el 100% de los miembros de la comunidad se encuentra en el estrato 1, los cuales viven en arriendo en barrios lejanos al sur de la ciudad en sectores que no cuentan con los servicios básicos. Ninguno de los miembros de la comunidad cuenta con seguridad social, el 90% de ellos cuenta con sisben que es al sistema que acuden cuando tienen algún accidente de trabajo.

**Gráfico 2.**  
**Rango de edad de los trabajadores**

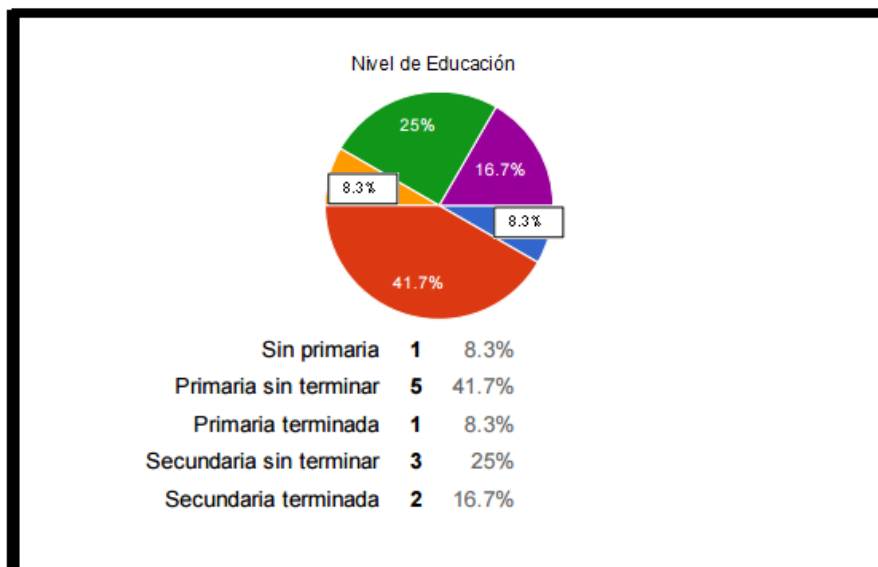


Fuente: Elaboración propia.

La actividad del reciclaje requiere de un buen estado físico, por las condiciones a las que se enfrenta a diario

En cuanto a la edad de las personas que laboran en la cooperativa se observa que es muy variable esto se debe a que en el proceso de ingreso la única condición es ser mayor de 18 años, no se ha establecido un proceso de inducción y la selección se realiza por recomendación de alguno de los miembros, es una labor que no requiere de experiencia y la realizan personas de una edad superior a los 40 años a los que el mercado laboral ya no ofrece oportunidades.

**Gráfico 3.**  
**Nivel de escolaridad**



Fuente: Elaboración propia

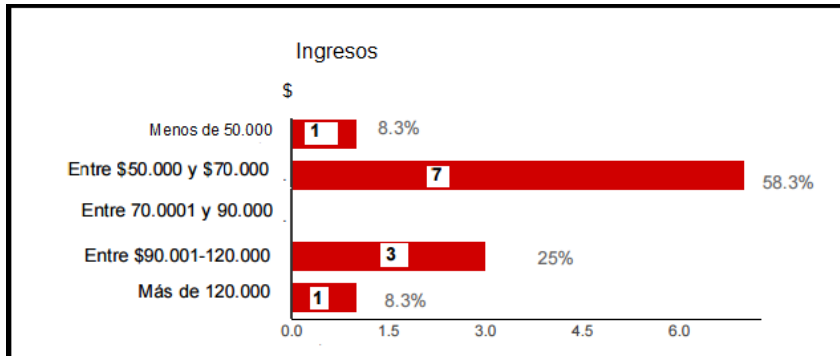
El fenómeno se repite a nivel Internacional, personal con bajo nivel de escolaridad.

En cuanto al nivel de educación se encontró que solo una persona no realizó ningún tipo de estudio, el resto de la comunidad sabe leer y escribir y los cargos administrativos se encuentran a cargo de las dos personas que terminaron el bachillerato, esto se ve reflejado en un ambiente laboral armónico a pesar de las condiciones y dificultades de los miembros de la comunidad se respetan las normas, existe un buen nivel de comunicación, comparten actividades fuera del trabajo, anualmente buscan la alianza de por lo menos una organización con la que puedan realizar proyectos que generen beneficios a la cooperativa y la comunidad.

Permanentemente se busca la capacitación del personal en áreas contables, normatividad, salud ocupacional y se está promoviendo talleres de crecimiento personal.

**Gráfico 4.**

**Ingresos**



Fuente: Elaboración prop

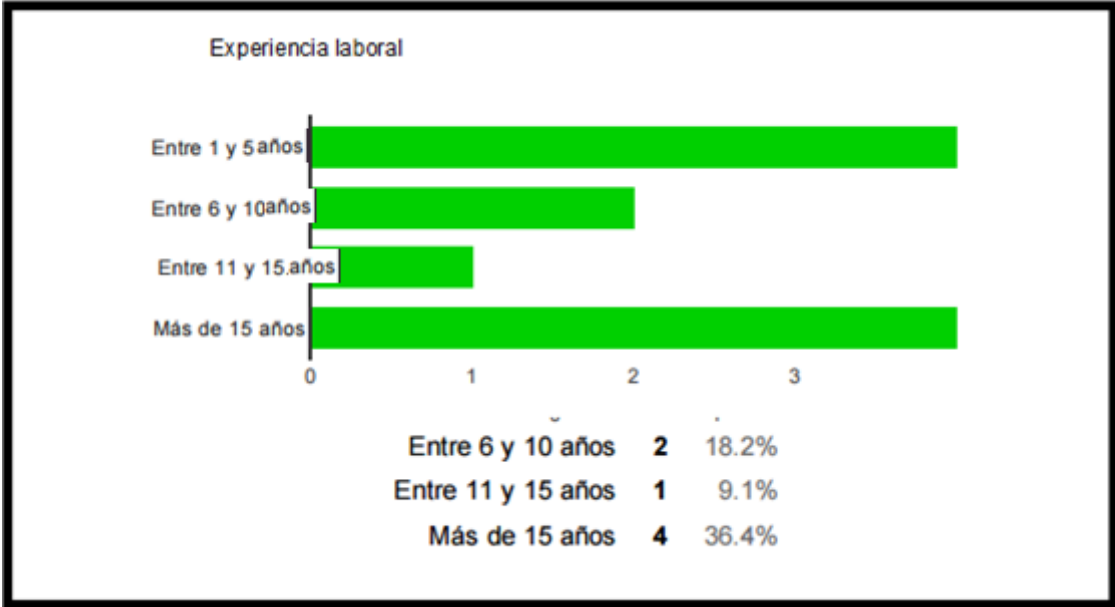
De acuerdo con la productividad y el desempeño se evidencia la remuneración

Los ingresos de la totalidad de los miembros de la cooperativa no alcanzan a ser de un salario mínimo legal vigente, el promedio se encuentra entre \$500.000 y \$600.000 mensuales, tal como lo expresan reciben lo del diario y es un proceso de supervivencia, sin embargo realizan su labor con mucha dignidad y agradecimiento ya que es la única fuente de sustento.

La variación de los montos obedece a que no todos cumplen el mismo horario, las personas mayores trabajan solo una jornada, también influye el sector donde se realiza el proceso de recolección y selección si es un barrio que cuenta con ruta selectiva obtienen mejores ingresos, pero si son sectores comerciales la competencia es muy alta, han determinado sectores del norte de la Ciudad como los más rentables entre los que se destacan Santa Inés, las Quintas, Muiscas y Mesopotamia y de menor beneficio los sectores del sur y comercial ya que las organizaciones venden el material al mejor postor y finalmente consideran que

otro factor determinante es el clima ya que cuando llueve el material se moja y no sirve lo que genera menores ingresos.

**Gráfico 5.**  
**Experiencia Laboral**



Fuente: Elaboración propia.

El personal cuenta con una gran nivel de experiencia esto se debe a que son actividades heredadas de padres a hijos o algún miembro de la familia.

Como se evidencia en la gráfica el nivel de participación en esta actividad también es variable obedeciendo a una opción de ingresos sin prerequisites ni experiencia, a la vez que ha sido una actividad heredada de abuelos a padres e hijos que aprenden desde pequeños a través de la observación.

La experticia que tienen los miembros de la cooperativa en el desarrollo de esta actividad focaliza el principal problema del mal manejo de los residuos en la ciudad a la falta de claridad y normatividad en los procesos, no existe conciencia

por el respeto y cuidado al medio ambiente, y los ciudadanos no efectúan los procesos de selección en la fuente desde sus hogares.

### **3. Condiciones del Mercado a nivel Local**

De acuerdo con el estudio se determinó que el material que mejores ingresos genera en el proceso de recolección y selección es el cobre, le siguen en su orden, papel, cartón chatarra y aluminio.

La oferta de mercado es bastante amplia ya que la Ciudad de Tunja cuenta con 19 rutas selectiva de los 48barrios en lo que realizan el proceso, sin embargo se ha considerado que existen zonas de mayor efectividad y conciencia en los procesos como son los barrios las quintas, santa Inés, Mesopotamia y Muiscas en los que se recoge mayor porcentaje de material.

La competencia es un proceso desleal ya que los comerciantes, industria y sector residencial venden sus productos al mejor postor o simplemente los dejan en las esquinas de los barrios o frente a sus establecimientos y cualquier habitante de la calle o persona que de manera formal o informal se dedique a esta actividad los puede recoger.

Los miembros de la Cooperativa Recitunja gracias a proyectos interinstitucionales actualmente se están capacitando y viendo la oportunidad de realizar procesos e implementos decorativos como materas, porcelanas y adornos que surgen de los procesos de recolección, de igual forma se ha evidenciado que el 75% de los miembros cuentan con una experiencia entre 4 y 6 años, lo que facilita la implementación de nuevas oportunidades ya que conocen el sector.



Otra oportunidad que se evidencia es la actual normatividad que exige a las localidades la implementación de los planes de gestión integral de residuos sólidos(PGIRS).

De igual forma se evidencia que lo que hace falta es personal para trabajar ya que material es lo que hay, pues no se alcanza ni al 5% de recuperación del material que se encuentra en la Ciudad.

A nivel organizacional se requiere de mayor maquinaria que ayude a mejorar las condiciones de compactación, recolección y selección de materia prima, existe un ambiente de cooperación y proyección de crecimiento y están abiertos a nuevas oportunidades.

## **IX. CONCLUSIONES**

Se hace necesario mayores esfuerzos para aplicar políticas de corto plazo; con el cumplimiento de todos los actores sociales desde la población civil, organizaciones y entes gubernamentales

La escasa conciencia ambiental y social que se presenta a nivel mundial, es una de las crisis más contundentes que enfrenta el mundo, mientras que el ser humano no cambie sus prácticas de depredación y acumulación, el mundo seguirá en crisis.

Es importante transformar tanto el consumo como la producción e infundir valores hacia la sostenibilidad ambiental.

Se hace necesario contar con objetivos de desarrollo y ambientales que sean claros y de largo plazo, así como con una mayor responsabilidad en torno a los acuerdos internacionales.

## **X. Bibliografía**

Actualización estudio de Impacto Ambiental Plan de Manejo Ambiental EPM2014.

Agencia de cooperación internacional del Japón (JICA), Unidad administrativa especial de servicios públicos (UAESP). Proyecto de *Estudio del Plan Maestro para el Manejo Integral de Residuos Sólidos en Bogotá, D.C.*(2013). Pag 50-103

Alcaldía Mayor de Tunja y PNUD (2013). *Línea de base socioeconómica de los recuperadores de residuos sólidos de Tunja*. Tunja.

ANDI. Reciclaje de Papel y cartón en Colombia (2012) pag. 17-25.

Angarita, D (2009). Programa interinstitucional para la separación y valorización de residuos sólidos aprovechables en la ciudad de Tunja. II Simposio Iberoamericano de Ingeniería de Residuos, Barranquilla.

BID y Asociación Nacional de Recicladores (2011). Estudio Nacional de Recicladores. Recuperado desde <http://www.cempre.org.co/> (<http://www.cempre.org.co/>) el 15 de marzo de 2015.

Contraloría General de la Republica. Informe sobre el estado de los Recursos Naturales y del Ambiente 2014-2015 (2015).

Corredor Martha. El Sector Reciclaje en Bogotá y su Región: Oportunidades para los Negocios Inclusivos. Fundes. Avina Serie Guías Sectoriales No. 2 (2010).

Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano” (2005, junio) “Capítulo 21 gestión ecológicamente racional de los desechos sólidos y cuestiones relacionadas con las aguas cloacales.

García Jeimy, Padilla Yelen (2014). Retos de la administración distrital en la recolección y disposición de residuos sólidos. Universidad Nacional de Colombia. Econografos Escuela de Economía N° 63.

GEO 5 Perspectivas del Medio Ambiente Global Pag. 307 Publicado por primera vez por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en 2012 Copyright 2012, United Nations Environment Programme. ISBN: 978-92-807-3181.

Informe de la Evaluación Regional del Manejo de Residuos Sólidos Urbanos en América Latina y el Caribe 2010. Pag 35- 42.

Marco Político y Normativo para la gestión integral de residuos sólidos en Colombia 2005.

Nature (2013) Environment: Waste production must peak this century, Daniel Hoornweg, Perinaz Bhada-Tata & Chris Kennedy pag 1-4.

Palencia Manuel. (2001). Manual Estratégico para Organizaciones No Lucrativas, en línea. Barcelona: Gráficas Jocar. Rescatado en <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf> (<http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>) el 18 de marzo de 2015.

Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D.C. 2008-2012.

Ronda Pupo, Guillermo A. (2002): "La Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas (servicio público). Diferencias en relación con la dirección estratégica en organizaciones lucrativas", [en línea] Rescatado en <http://www.5campus.com/leccion/direpupo>.

# La satisfacción del cliente como indicador de la responsabilidad social empresarial en una empresa de recolección de sólidos

---

*Myrna Delfina López Noriega<sup>1</sup>  
Lorena Zalthen Hernández<sup>2</sup>  
Hugo García Álvarez<sup>3</sup>  
Antonia Margarita Carrillo Marín<sup>4</sup>  
Cecilia Margarita Calvo Contreras<sup>5</sup>*

## Resumen

Para algunos autores los principios de la gestión de la calidad en una organización, como la exigencia de un comportamiento ético y la satisfacción de sus grupos de interés, son un medio que permite lograr la responsabilidad social empresarial (RSE). Dentro de este marco, es interesante analizar la satisfacción del cliente como uno de los principales indicadores de la RSE. Por lo que el objetivo de este artículo es analizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de una empresa de recolección de desechos sólidos, como parte de sus indicadores de RS. Cabe señalar que lo que aquí se presenta forma parte de una investigación más amplia que aborda la medición de la RSE en dicha organización. La encuesta de satisfacción aplicada a 750 usuarios del servicio de Ciudad del Carmen, Campeche arrojó que el 80.7% está conforme en cuanto al

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [mdlopez@pampano.unacar.mx](mailto:mdlopez@pampano.unacar.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [lzalthen@pampano.unacar.mx](mailto:lzalthen@pampano.unacar.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [hgarcia@delfin.unacar.mx](mailto:hgarcia@delfin.unacar.mx)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [acarrillo@pampano.unacar.mx](mailto:acarrillo@pampano.unacar.mx)

<sup>5</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [ccalvo@delfin.unacar.mx](mailto:ccalvo@delfin.unacar.mx)

servicio de recolección prestado por la empresa; reconocen la calidad, constancia, compromiso, puntualidad y calidad como parte del servicio; sin embargo, existe un 33.96% de los que han presentado algún reporte o queja, señalaron que ésta no ha sido atendida satisfactoriamente.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad, indicador de responsabilidad social.

## **INTRODUCCIÓN**

Para algunos autores los principios de la gestión de la calidad en una organización, como la exigencia de un comportamiento ético y la satisfacción de sus grupos de interés, son un medio que permite lograr la responsabilidad social empresarial (RSE) (McAdam y Leonard, 2003; Withanachchi et al., 2007). Adicionalmente, se ha dado una relación entre los modelos de excelencia en la gestión y la responsabilidad social (RS), al grado de que es uno de los ocho principios en los que se sustenta el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). Por lo que, existen diferentes estudios que ven en la RS una práctica más de la gestión de la calidad (Al-Marri et al., 2007).

Pese a lo anterior, lograr la calidad y conseguir ser una empresa socialmente responsable no es una tarea fácil; para ello es necesario, entre otras cosas, una gestión enfocada a la satisfacción de los usuarios, al mismo tiempo deben ser coparticipes de los cambios positivos en las comunidades donde éstas se establecen, contribuyendo con ello de manera sustentable con el desarrollo y crecimiento de dichas comunidades (Cajiga, 2008). La RSE no consiste sólo en cumplir con acciones asistencialistas, sino que se trata de cambiar los procesos de

la empresa, que se tengan en cuenta y minimicen los impactos sociales y medioambientales sobre los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

Tanto la gestión de la calidad como la de la RS deben ser medidas y evaluadas para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales; de lo contrario, gestionar sin medir implicaría falta de criterios para determinar si se están logrando los objetivos; “Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia” (Strandberg, 2010: 8).

Los indicadores permiten una toma de decisiones en la empresa bajo niveles menores de incertidumbre, y por otro, sirven para comunicar los resultados a los diversos *stakeholders*, como parte de su relación clave en sus actividades. En este sentido, el grupo de los clientes es, junto al de los trabajadores, el *stakeholder* de mayor impacto sobre la empresa. Inclusive los clientes que no exigen una gestión de la RSE son sensibles a los impactos positivos y negativos generados por las empresas, lo que implica que se debe considerar la RSE en toda la cadena de valor en los servicios, hasta la gestión de la satisfacción de los mismos clientes (Vilanova y Dinarés, 2009).

De este modo, es interesante analizar la satisfacción del cliente como uno de los principales indicadores de la RSE. Por lo que el objetivo de este artículo es analizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de una empresa de recolección de desechos sólidos, como parte de sus indicadores de RS. Cabe

señalar que lo que aquí se presenta forma parte de una investigación más amplia que aborda la medición de la RSE en dicha organización.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La RSE se ha desarrollado en las últimas décadas para cobrar fuerza en el nuevo milenio, sin embargo, no es un fenómeno novedoso, las prácticas y acciones “socialmente responsables” no son una materia desconocida a lo largo de la historia. Si bien, el concepto aparece con Bowen en 1953 con su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, la presencia de criterios relacionados con la RSE, los podemos encontrar desde la Antigua Persia del siglo XVII A.C, con Zaratustra (Abreu y Badii, 2007).

Actualmente, la RSE se ha transformado en una expresión de los cambios globales que afectan a la sociedad, pese a ello, su reflexión y estudio son una faceta más reciente, caracterizada por la transición del concepto en el nuevo milenio y la preocupación por mejorar la competitividad ante los cambios, resultado de una economía globalizada.

A raíz de la Depresión de 1929 en Estados Unidos, la labor empresarial es cuestionada, por lo que se opta por un Estado con mayores atribuciones sobre la actividad económica. Va a ser hasta la segunda mitad del siglo pasado, cuando los grandes corporativos empiezan a integrar los principios de la RS a la gestión de la empresa, con el objeto de asegurar la estabilidad política en el ambiente laboral, que se interesan por generar un clima propicio para incrementar la



productividad de los trabajadores; de esta manera, empresas europeas y estadounidenses impulsaron el tema de la RS(Canessa y García, 2005).

Dentro de este contexto, se puede señalar que los grandes avances de la RSE se registran tanto en los procesos de industrialización del S. XIX como en el salto a la globalización a fines del S. XX.Han pasado más de seis décadas de la aparición del libro de Bowen (1953) que marcó el comienzo de la época moderna de la RSE (Carroll, 1979) en el que señaló que la RSE es “la obligación de los hombres de negocios para sacar adelante y delinear aquellas políticas, realizar aquellas tomas de decisiones o seguir aquellas líneas de acción, las cuales serán deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (497).

Desde entonces, el interés académico sobre el tema propició que la literatura formal proliferara, por lo que para los años 60 y 70, las definiciones de RSE y una multiplicidad de conceptos vinculados a la RSE proliferaron(Carroll, 1979). Al grado de que el concepto mismo es centro de la discusión y debate aún en el siglo XXI.

Dada la influencia de la literatura estadounidense, si bien el término aparece como “*Corporate Social Responsibility*” (CSR), este sería traducido literalmente como “responsabilidad social corporativa” (RSC) o “responsabilidad social empresarial” (RSE), siendo este último el que ha prevalecido en la literatura nacional, como resultado de la connotación que conlleva el término corporativo que hace alusión a grandes corporaciones (Pérez-Pineda en Sánchez, 2011). Por lo que, en este documento se utiliza el concepto de RSE.

Casi una década después, Friedman (Premio Nobel en Economía) en 1962, contradeciría las ideas de Bowen, al exteriorizar que en una economía libre, la RS tenía únicamente responsabilidades con los inversionistas, por lo que la preocupación de los empresarios tendría que centrarse en el buen uso de los recursos, que permitieran generar utilidades a los socios, de lo contrario la empresa no cumpliría con su objetivo primario: la rentabilidad (Friedman, 1962).

Pese a la gran aceptación que tuvieron las ideas de Friedman, hubo autores, como McGuire (1963) y Carroll (1979, 1999) que apoyaron las ideas de Bowen, al enfatizar que cualquier empresa, más allá de sus obligaciones económicas y legales, tiene responsabilidades hacia la sociedad, bajo la idea de que la RS es un compromiso integral, que incluye las dimensiones económica y social.

Apoyando ese enfoque, Freeman propone su teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, si bien no es el primero en utilizar el término, es quien lo populariza con su obra: "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", refiriéndose a todos aquellos a "...quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa" (Freeman, 1984); establece que las compañías tendrían un mejor desempeño si estuvieran vinculadas de manera cercana con todos y cada uno de aquellos grupos que pudieran verse afectados por sus operaciones, de los cuales la empresa depende para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (Vaca et al, 2007).

Dado que una compañía debería operar para el beneficio de todos aquellos a los que se puede considerar tienen interés en ella, los *stakeholders* podían

clasificarse en cinco categorías: inversionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad pertinente (Freeman y Evan, 1977).

En consonancia, Carroll señaló que la RSE estaba integrada por cuatro componentes: el económico, el aspecto legal, el aspecto ético y el filantrópico, marcando con ello una nueva en la evolución del concepto moderno de la RSE (Carroll, 1979 en Abreu y Badii, 2007; Fisher, 2004)

A más de un lustro de acuñarse el término de RSE, el debate sobre la relevancia de la RSE continúa, al especularse que en las relaciones de mercado existen múltiples razones por las que las empresas pueden elegir el conducirse de manera responsable ante la ausencia de requerimientos legales, y dadas las características de las grandes corporaciones (Vogel, 2005). Si bien, ha ganado terreno en las agendas de gobiernos, ejecutivos y directivos de empresas, aún presenta muchos vacíos en su desarrollo teórico-conceptual sobre sus definiciones y enfoques (Dahlsrud, 2008).

También, existe una discusión más allá de la academia, sobre el carácter voluntario u obligatorio que deben tener sus acciones; al igual, la dualidad en su aplicación como una responsabilidad del siglo XXI o como una estrategia de mercadotecnia y posicionamiento de imagen (Meehan et al, 2006). Dada la importancia del mercado como elemento central, donde se llevan a cabo las acciones responsables por parte de la empresa, la RSE se percibe como un nicho de mercado y no como una estrategia genérica. De ahí que, la discusión sobre la

RSE, en los albores del siglo actual, se centra en determinar si aporta beneficios cuando se incluye en la gestión y dirección empresarial.

En este sentido, Simpson y Kohers (2002) indican que la RSE mejora el rendimiento financiero de la empresa. Maignan (2001) especifica que este rendimiento financiero es causa del aumento significativo de las ventas, producido por una mayor fidelidad de los clientes. En tanto, Smith (2003) defiende una revalorización de la imagen y reputación de las empresas socialmente responsables. De igual manera, otros investigadores se refieren al aumento de la capacidad de atraer y retener trabajadores como beneficio de la RSE (McGuire et al., 1988), o al incremento de las facilidades de acceso al capital que han obtenido las compañías socialmente responsables (Hockerts y Moir, 2004).

Para que las empresas puedan emplear la RS, y con ello lograr mantenerse como una empresa competitiva al alcanzar sus metas, es necesario que se incorpore a las estrategias del negocio, proporcionando así un área de oportunidad a favor del fortalecimiento de su imagen ante la sociedad, (Hoyt, 2003; Austin, 2003; Porter y Kramer, 2002).

Las empresas se ven comprometidas moralmente con la sociedad, por lo que resulta necesario descubrir en qué sentido se ha de satisfacer las necesidades y hacia cuales se dirigirán los esfuerzos, dándole ello sentido y legitimidad ante la sociedad, además de definir y establecer en consecuencia las metas de la empresa así como los valores y los hábitos necesarios para alcanzar tales metas. En consecuencia, la concepción de la empresa ha sufrido un cambio radical y

trascendente “desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad” (Cortina, 1996: 81).

La incorporación de prácticas de RSE a las operaciones y procesos de toma de decisión de las empresas deben ser parte de la estrategia empresarial que le permita ser más productiva y al mismo tiempo contribuya a mejorar la competitividad. La RS define la manera en que las empresas integran acciones responsables que pretenden dar especial cuidado en los aspectos laborales, sociales y del medio ambiente en sus operaciones diarias.

Para ello existen dos ámbitos de acción de la RS, el interno y el externo (Vaca et al, 2007):

- El interno, como su nombre lo indica, comprende todo lo que las acciones de la empresa afectan o benefician a los que la integran, los cuales son desde los empleados hasta los accionistas.
- El externo involucra el lugar físico donde está establecida la empresa, así como los proveedores, clientes, autoridades públicas y otras organizaciones que representan los intereses de la comunidad o del medio ambiente.

Para que el desarrollo de la RS sea eficiente, es necesario que su aplicación corresponda a una estrategia real de negocio, ya que las acciones carentes de seguimiento proporcionan un valor limitado a la empresa (CEOE, 2006).

## Teorías sobre la responsabilidad social empresarial (RSE)

El campo de la RSE está integrado por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios, complejos y pocos claros. Bajo esta premisa, Garriga y Melé (2004) clasifican las principales teorías y aproximaciones en torno a la RSE en cuatro enfoques: el instrumental, el político, el ético y el integral.

En las teorías integrales o integrativas la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders*, por lo que dentro estas teorías resalta la Teoría de los *stakeholders*.

Entre estas teorías, para Toro (2006) resalta la importancia que tienen los diversos *stakeholders*, especialmente los primarios para alcanzar la misión de la empresa pero la atención de sus demandas y exigencias sólo es considerada si el hacerlo es beneficioso para la empresa. En resumen, los objetivos económicos privan sobre los sociales los cuáles son considerados sólo en la medida en que aportan beneficios a la empresa. La Teoría de los *stakeholders* hace un esfuerzo por integrar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones.

Para Freeman (1984) estos *“son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa”* (25).

La *Stakeholders Theory* es, en el marco de la RSE, la teoría que ha adquirido mayor relevancia (Gray et al, 1997; Donaldson y Preston, 1995; Mitchel et. al., 1997); a la fecha, la definición de *stakeholders* más aceptada sigue siendo la proporcionada por Freeman en 1984.

El enfoque de los grupos de interés se propone como un puente metodológico apropiado para pasar del pensamiento a la acción y evaluación de la RSE (Fichar et al., 2003), en este orden de ideas, la empresa es responsable ante todos aquellos que tienen una apuesta (*stake*) o un interés en la misma: sus *stakeholders* o grupos de interés.

Como se ha expuesto antes, la RSE se orienta al establecimiento de relaciones de poder equilibradas con los *stakeholders* de la empresa, tratando de satisfacer las necesidades de los mismos. Conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como externos, es una de las principales tareas de sus administradores; el éxito y la supervivencia de la empresa depende de que éstas cuenten con directivos que tengan los valores adecuados para hacer frente a estos desafíos y que sean capaces de implantar una cultura organizacional responsable.

Desde el enfoque de los *stakeholders*, la RSE implica que los directivos deben ir más allá de la mera satisfacción de los accionistas o propietarios, orientándose al establecimiento de relaciones equilibradas con todos sus grupos de interés. Las formas en que se establece esta interrelación con la empresa son mediante el diálogo que, en ocasiones, ésta propone a los grupos que ha identificado y que

mantiene a raíz de la relación que se establece entre ellos. Los intereses (diversos y conflictivos) de las partes incluidas y la atención a expectativas múltiples que confluyen en la empresa procuran mejorar la capacidad de crear beneficios para atender a los actores de una humanidad cada vez más compleja y exigente.

Argandoña, (1998:8) señala que “toda relación social llevará consigo una dimensión del bien común” que dará sentido a la RSE en la empresa; su idea consiste, en tomar en cuenta los intereses de todos los implicados (no exclusivamente los de los propietarios de tipo económico) para lograr los objetivos de la empresa. El fin de la organización girará en función de lo que cada *stakeholders* espera recibir, en este caso, para efectos de este estudio, se señala lo que el cliente espera recibir.

En la década de los 80, Peter Drucke(1988) planteó que la empresa debe cambiar su RSE en una oportunidad de negocio, como respuesta a las necesidades de la sociedad con actividad empresarial, lo que cambia los problemas sociales en ventajas de negocios, en volumen de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza.

Gray et. al., (1996) señalan que de esta teoría se desprende un modelo de rendición de cuentas a todos sus *stakeholders* con una aproximación normativa, descriptiva y explicativa del poder que tienen en el contexto de la RSE, que involucra las responsabilidades de la firma y la transparencia de sus acciones.

Los beneficios de las relaciones con los *stakeholders* es ir desarrollando la confianza y permitir que las empresas aprendan las mejoras de sus productos y



procesos. Seto y Rabassa (2007), señalan como principal grupo de interés externo a los clientes, los consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por la empresa; representan el grupo social al que se dirige la empresa. Son imprescindibles para la supervivencia de la empresa y clasifican sus expectativas en:

Genéricas:

- Transparencia informativa
- Participación: comunicación permanente y dialogo.
- Beneficio mutuo.

Y, específicas:

- Formación del consumidor y creación de hábitos saludables.
- Productos que mejoren sus condiciones de vida.
- Precio razonable.
- Calidad.
- Seguridad y fiabilidad del producto.
- Información y atención antes, durante y después de la compra.
- Otros aspectos también valorados son los comportamientos sociales y medioambientales de las empresas: procesos productivos ecológicos y respetuosos con los derechos humanos, de comercio justo, y compromiso y colaboración con la sociedad por parte de la empresa productora (Lizcano et al,2004; Seto y Rabasa, 2007).

La responsabilidad de la empresa a la hora de tomar sus decisiones y utilizar sus prácticas empresariales con base en el beneficio de los *stakeholders* es lo que aplica como RSE; de aquí el interés que es génesis de esta investigación, considerando a uno de los principales grupo de interés externo, el cliente.

Cajiga (2008) señala que para establecer acciones estratégicas bien estructuradas, cuyo fin lleva a la práctica la RS, es a través de: 1. Compromiso y definición estratégica; 2) Identificación de los grupos de interés a los que va a ir

dirigida la actuación en el ámbito de la Responsabilidad Social; 3) Diagnóstico interno y externo; 4) Implantación; 5) Medición; 6) Reporte; 7) Diálogo o comunicación con los distintos grupos de interés; y, 8) Mejora y Excelencia. Con base en este esquema, se puede concluir para llevar a la práctica la RS es necesario identificar los grupos a los que la actividad empresarial impacta, entre ellos los clientes, buscando la medición como parte de la transparencia en las acciones emprendidas.

De esta manera, queda establecido que los trabajadores y los clientes representan los *stakeholders* de mayor impacto en ambos sentidos, es decir, la influencia es recíproca: de ambos grupos hacia la empresa y de la empresa hacia ellos. Los clientes, consumidores y usuarios son una muestra de compromiso ético hacia los principales grupos de interés, basados en una relación entre vendedor-proveedor y usuario, el cual vincula a la empresa con sus clientes mostrando una sensibilidad especial hacia las expectativas del principal destinatario del producto o servicio (Fernández, 1999).

Uno de los principales problemas de este grupo es la gran diversidad de tipos de clientes que hay. Desde el punto de vista empresarial, la gama va desde empresas que realizan sus ventas a uno o dos clientes institucionales hasta empresas que tienen miles de consumidores finales. Esta diversidad genera una gran disparidad en el momento de enfrentarse a la gestión de este *stakeholder*.

Pese a lo anterior, es importante mantener criterios que permitan fortalecer la confianza entre este grupo de interés, como dar cumplimiento a las obligaciones

asumidas. En este sentido, en los últimos años han aparecido muchas iniciativas de etiquetaje social y/o medioambiental que tratan precisamente este tema. Las etiquetas sociales y/o medioambientales certifican que en toda la cadena de valor del producto se respetan o se cumplen unos principios de RSE determinados. Así, los clientes delegan en la “empresa certificadora” su confianza.

La empresa debe promover una gestión eficiente en la relación con los clientes y usuarios, en función de cuatro criterios: “del proceso de prestación del servicio; de las expectativas o necesidades del destinatario o usuario; de la atención a los instrumentos de publicidad utilizados; y de las posibles vías de comunicación con representantes del grupo de consumidores” (CEOE, 2006: 25).

Por otro lado, la tarea es más complicada cuando se considera que los “servicios” tienen una naturaleza distinta a la de los bienes, por ende implica una mayor complejidad a la hora de enfrentarse al gran desafío de tomar buenas decisiones para conseguir la satisfacción de los clientes. Booms y Bitner (1981) señalan que la mezcla de marketing 4P: Producto, Promoción, Precio y Plaza, se queda corta a la hora de evaluar las distintas decisiones que deben ser tomadas en un servicio, y se hace necesaria una mezcla expandida, que considere aspectos que son claves en la consecución de objetivos en los servicios.

Así, al momento de evaluar la satisfacción de los clientes de un servicio prestado, se deben considerar como variables adicionales al modelo de las 4P (Zeithaml et al, 2009):

- Personas: que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador.
- Evidencia física: ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- Proceso: procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado; se considera la entrega del servicio y los sistemas operativos.

Además, “calidad del servicio” y “satisfacción” son dos elementos que, a pesar de ser subjetivos, juegan un rol fundamental en la determinación de las elecciones de los consumidores, sus decisiones de profundizar o cortar una relación y, por lo tanto, en la retención de consumidores y las ganancias de largo plazo.

Pese a que estos conceptos están relacionados, son distintos. Caruana, Money y Berthon (2000), basándose en otros autores, señalan algunas de las diferencias entre ellos: la satisfacción o insatisfacción resulta de experimentar un encuentro de servicio y comparar ese encuentro con lo esperado (Oliver, 1980); la calidad de servicio percibida puede ser definida como el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia del producto, mientras el valor percibido es la evaluación general de la utilidad de un servicio basado en percepciones de lo que se recibe y lo que se entrega (Zeithaml, 1988); las dimensiones de la calidad son específicas, mientras los juicios de satisfacción tienen un rango más amplio de dimensiones que también incluyen aspectos de la calidad (Oliver, 1993).

Finalmente, contrario a la calidad, la evaluación de la satisfacción requiere de la experiencia previa del consumidor (Bolton y Drew, 1991), y el valor es visto más como algo personal e individual que la calidad (Zeithaml, 1988).

Dentro de este contexto, lo que aquí se presenta son los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, de una empresa de recolección de desechos sólidos, como uno de los indicadores más relevantes de su RS.

## **LA EMPRESA RECOLECTORA DE DESECHOS SÓLIDOS**

La información fue recolectada de una empresa líder en el mercado de servicios ambientales en México. Su principal línea de negocios es la administración de residuos, segmento en el que ofrece servicios de recolección privada, recolección doméstica, operación de rellenos sanitarios y reciclaje.

La compañía fue fundada en 1991 y tiene sus oficinas centrales en Monterrey en el estado de Nuevo León. La empresa se distingue por contar los reconocimientos de: Certificación ISO 9001-2008, Certificación de Calidad Ambiental, Certificación de Industria Limpia y Certificación de Empresa Segura(<http://www.pasa.mx>).

Desde el 2005 prestan sus servicios de barrido manual, barrido mecánico, recolección domiciliaria y transporte de relleno sanitario, administración y operación del relleno sanitario para la disposición final de residuos sólidos en Ciudad del Carmen, Campeche.

Como parte de su política de calidad e informe de su RSE, realiza una encuesta anual de la percepción ciudadana sobre el servicio de la empresa, ya que más allá de los informes y datos que la empresa y el municipio puedan presentar y respaldar, les interesa que sean los beneficiarios directos quienes continuamente evalúen el servicio (Ibid).

La Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) a través de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas desde el 2012 colabora con la empresa llevando a cabo los estudios de percepción que permiten a la empresa conocer el nivel de satisfacción sobre el servicio de recolección de basura en la ciudad

**Objetivo.** Analizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de una empresa de recolección de desechos sólidos, como parte de sus indicadores de RS.

**Metodología.** Las actividades desarrolladas para el logro del objetivo se dieron en cuatro etapas:

Etapa I: Planeación. Diseño de mecanismo de muestreo, instrumento y muestra, de acuerdo a los requerimientos de la empresa (75 colonias); capacitación a equipo de encuestadores.

Etapa II: Levantamiento de datos. Visitas domiciliarias para la aplicación de la encuesta (749 cuestionarios).

Etapa III: Captura de la información, con IBM SPSS Statistics V.19

Etapa IV: Resultados. Análisis global de la información y resultados.

**Muestra.** Ciudad del Carmen, Campeche, tiene un total de 40,105 viviendas (<http://www.nuestro-mexico.com>) repartidas en 102 colonias (IMPLAN-Carmen, 2010) en toda la isla, de las cuales 27 son fraccionamientos cerrados, privadas o colonias no residenciales.

Tamaño de la población: N= 40, 105 viviendas, con una confiabilidad del 95%, y una margen de error de 3.5% (Benassini, 2009), arrojó una muestra de 749 viviendas, con igual número de cuestionarios para aplicar; cantidad que se redondeó a 750 cuestionarios.

Dado lo anterior se consideraron las 75 colonias restantes para la aplicación de 10 cuestionarios a través de la encuesta domiciliaria. El domicilio encuestado fue seleccionado en cada manzana de acuerdo con un sorteo; el primero de la esquina norte derecha, en caso de que la construcción en la esquina mencionada no tuviera un domicilio habitable se procedió a encuestar el siguiente domicilio.

- Se consideraron como domicilios habitables los comercios.
- La encuesta fue aplicada del 18 al 29 de agosto de 2015, mediante una entrevista personal dirigida *face to face* (cara a cara), auto-administrada.
- El informante domiciliario tenía que contar al momento de la encuesta con por lo menos 16 años.
- El cuestionario estaba diseñado con preguntas fijadas con anterioridad de acuerdo al cuestionario proporcionado por la empresa y adecuado por los investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas.

- Identificación de manzanas en las colonias asignadas de acuerdo a mapa y censo del IMPLAN Carmen (<http://www.implancarmen.org> ) proporcionado.
- Numeración de manzanas por colonia para la selección aleatoria de 10 de ellas.

## RESULTADOS

### Perfil de los participantes

Rango de edad de los participantes entre los 16 y 79 años, con un promedio de 37 años y una desviación típica  $\pm 13.715$  años. Concretamente, 312 participantes (41.6%) fueron hombres, mientras que 438 (58.4%) fueron mujeres.

### Sección I. General

De los integrantes de la muestra, 642 (85.6%) dijeron que sí conocían la empresa que les presta el servicio de recolección de basura. Cabe señalar que no se indicó qué empresa era ésta. Sin embargo se les cuestionó sobre si estaban de acuerdo que ésta les ofreciera el servicio, los resultados se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Proporción de la muestra que está de acuerdo que la empresa ofrezca el servicio de recolección de basura**

<b>Está de acuerdo</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	605	80.7%
<b>No</b>	132	17.6%
<b>NR</b>	13	1.7%
<b>TOTAL</b>	<b>750</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada

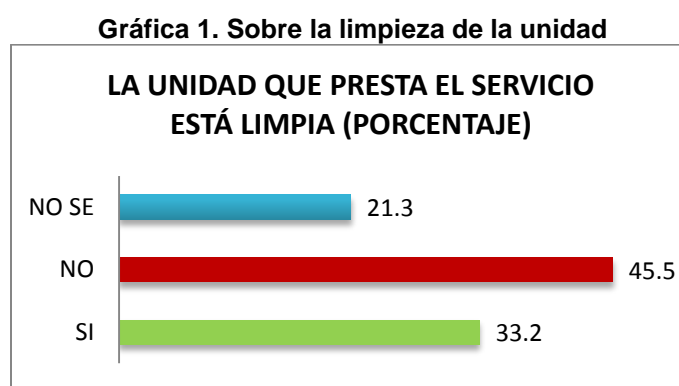
Se les pidió que justificaran su respuesta y de acuerdo al análisis se pudo determinar que:



- a) En el caso de quienes respondieron afirmativamente hacen alusión a factores relacionados con el buen servicio que presta la empresa: constancia, responsabilidad, calidad y compromiso con el servicio que presta; también hubo respuestas en torno a la necesidad de que la ciudad se mantenga limpia, libre de basura y ellos cómo la empresa contribuyen con ello.
- b) En cuanto a las respuestas negativas, señalan en su mayoría que no existe otra empresa que preste el servicio; también hacen alusión a factores como falta de eficiencia, relacionados con la falta de calidad en el servicio y la actitud de los trabajadores.

## Sección II. Unidad del servicio de recolección de basura.

A los participantes se les preguntó sobre las condiciones e imagen de las unidades encargadas de la recolección de basura. Los resultados se muestran a través de las siguientes gráficas.

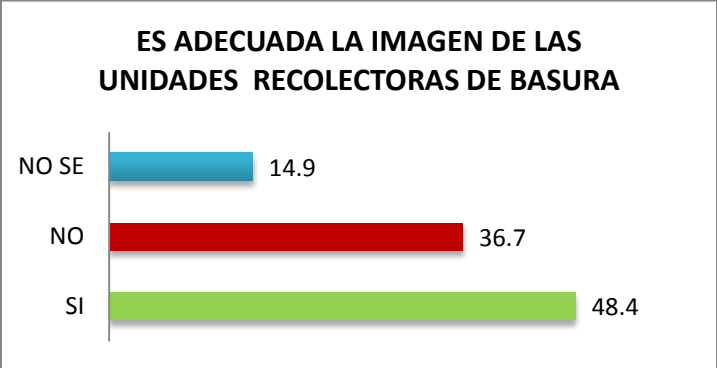


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Existe una proporción mayoritaria, el 45.5% (341 encuestados), que respondieron de forma negativa. En este aspecto se tiene que considerar que un 21.3% (160) dijeron no saber, pues no ven al camión recolector (Gráfica 1).

En cuanto a la imagen de las unidades, el 48.4% la consideraron adecuada (Gráfica 2). Algunos encuestados señalaron que a pesar de que no veían el carro recolector de basura, su imagen era adecuada.

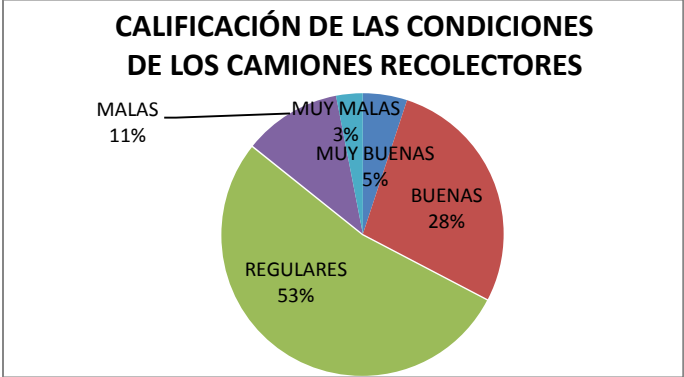
**Gráfica 2. Sobre la imagen de la unidad**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Para complementar las respuestas anteriores, se les pidió que calificaran las condiciones de los camiones recolectores de basura de acuerdo a una escala cualitativa (Gráfica 3). En general fueron calificadas de manera positiva dado que el 86% de los encuestados dieron una respuesta de regular a muy buena; únicamente un porcentaje minoritario (14%), arrojó respuestas negativas.

**Gráfica 3. Calificación dada a los camiones recolectores**

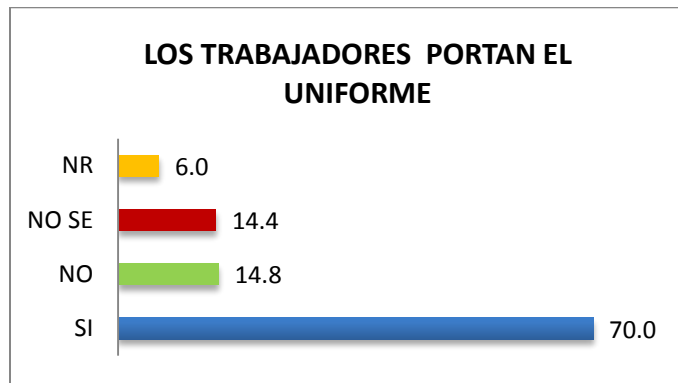


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

### Sección III. En cuanto al personal de servicio

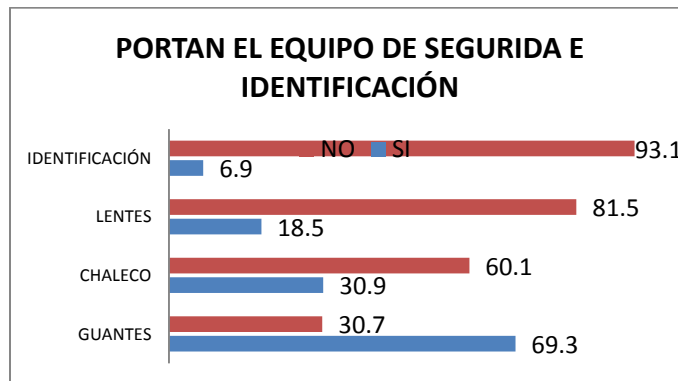
Se cuestionó a la muestra seleccionada, sobre el uso del uniforme y el equipo de seguridad de estos de los trabajadores (Gráfica 4); si bien la gran mayoría señalan que sí portan el uniforme, hay grandes discrepancias en cuanto al equipo de seguridad (Gráfica 5).

**Gráfica 4. Sobre si los trabajadores portan el uniforme asignado**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

**Gráfica 5. Los trabajadores portan el equipo de seguridad e identificación**



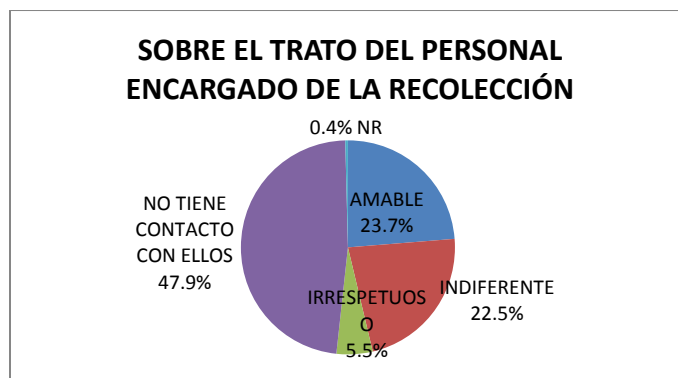
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

En lo que se refiere al equipo de seguridad que la empresa señala deberían de portar los trabajadores (Gráfica 5), es prudente acotar que: 1) un 16.4% (123) de los encuestados opinó que los trabajadores no usan ninguno de los elementos señalados en la encuesta; 2) y un 11.9% (89) señaló que no sabían si usaban este

equipo, pues no los veían (esta pregunta no se incluyó en el instrumento, fue adicional).

También se les preguntó sobre el trato y atención de los trabajadores de la empresa al prestar el servicio (Gráfica 6).

**Gráfica 6. Cómo es el trato que dan trabajadores al prestar el servicio**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

En este cuestionamiento se confirma que existe una gran mayoría de los usuarios del servicio, el 47.9%, que a pesar de que hacen uso del servicio, no tienen contacto con la unidad recolectora ni con los trabajadores (Gráfica 6).

En cuanto a si existe algún tipo de condicionamiento, por parte de los trabajadores, para otorgarles el servicio se detectó que a pesar de que una gran proporción, 79.5% respondió de forma negativa, el 19.9 % que señaló que sí se les había condicionado en alguna ocasión (Gráfica 7), invariablemente había sido por alguna cantidad monetaria, aunque ésta fuera únicamente “para los refrescos”.

**Gráfica 7. Se condiciona para otorgar el servicio de recolección**



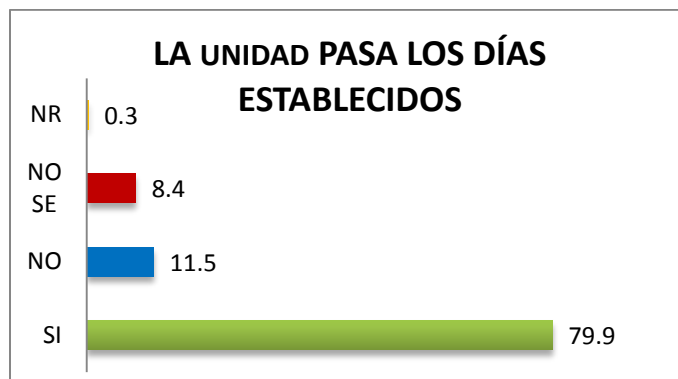
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

#### Sección IV. Acerca del servicio

En cuanto al servicio que presta la empresa, el 79.9% (599) de los participantes estuvieron de acuerdo que la unidad recolectora cumple con los días designados (Gráfica 8) y que en promedio pasa 2.82 veces a la semana con una desviación estándar de  $\pm 0.545$  veces, con una media y moda de 3 veces por semana para recolectar la basura.

Cabe señalar que el valor mínimo fue de una vez a la semana y el máximo fue de 6 veces; 17 personas no respondieron esta pregunta (tabla 2).

**Gráfica 7. Se condiciona para otorgar el servicio de recolección**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

En la tabla siguiente se observa que el 79.1% de los encuestados señalaron que el camión recolector pasa 3 veces a la semana, valor con el cual coinciden moda y mediana.

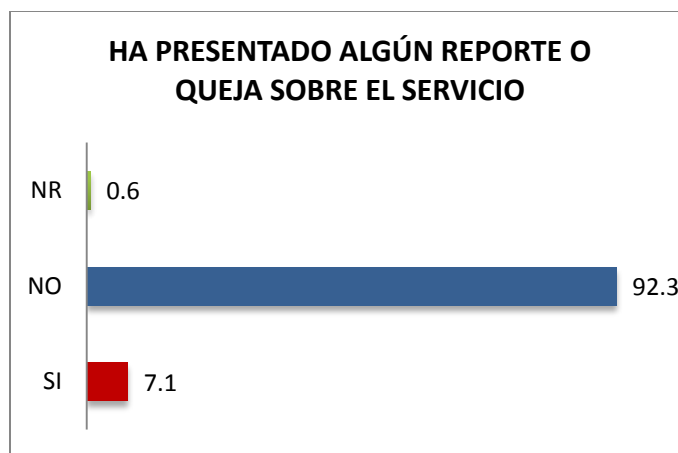
**Tabla 2. Número de veces que pasa el camión recolector de basura**

<b>NÚMERO DE VECES QUE PASA A LA SEMANA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	15	2.0
2	113	15.1
3	593	79.1
4	7	0.9
5	2	0.3
6	3	0.4
NR	17	2.3
<b>TOTAL</b>	<b>750</b>	<b>100.00</b>

En cuanto a cómo ha evolucionado el servicio con el paso del tiempo, un 50.4% de los encuestados (378) dijeron que ha mejorado; sin embargo, una proporción muy cercana del 47.2% (354) señalaron que éste ha empeorado con respecto al servicio que se prestaba anteriormente. Solo un 1.1% mencionaron que no ha habido ningún cambio en el servicio, mientras que el 1.3% no respondió a este cuestionamiento.

Sólo el 7.1% (53 de los encuestados) ha presentado algún reporte o queja (Gráfica 8), éstas han girado en torno a la falta del servicio. De esas 53 quejas, 35 (el 66.04% de ellas) fueron resueltas.

**Gráfica 8. Ha presentado algún reporte o queja en alguna ocasión**

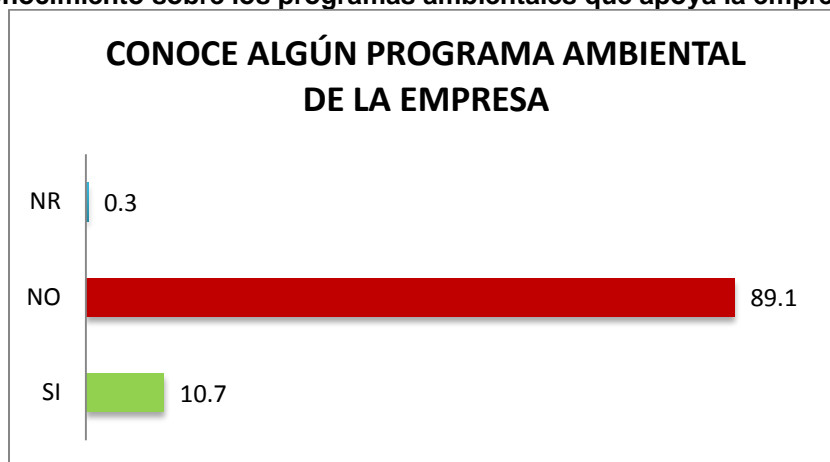


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

## Sección VI. Acerca del compromiso con el medio ambiente

El 51.5% de los encuestados consideran que el servicio brindado no es amigable con el medio ambiente; mientras que sólo el 48.5% opinó lo contrario.

**Gráfica 9. Conocimiento sobre los programas ambientales que apoya la empresa**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Esta opinión sobre la empresa, se confirma con el 89.1% que desconoce los programas ambientales que apoya la empresa (Gráfica 9). Aunque, el 85.1% estaría dispuesto a colaborar separando la basura y los desechos generados en su vivienda.

## **CONCLUSIONES**

Es evidente que existe conformidad en cuanto al servicio de recolección prestado por la empresa; reconocen la calidad, constancia, compromiso, puntualidad y calidad como parte del servicio.

A pesar de que el 47.9% de los encuestados señalan no tener contacto, ni estar presente al momento del servicio de recolección de basura, se puede concluir que dan una calificación positiva a la imagen y limpieza de las unidades recolectoras.

En cuanto al personal, representa un área de oportunidad para mejorar, pues hay factores en cuanto a uniforme, equipo de seguridad y especialmente la concientización del daño ocasionado a su fuente de trabajo cuando se pide una contribución o retribución por el servicio prestado, representan puntos a corregir.

A pesar de la proporción mínima de quejas (sólo el 33.96% de las quejas presentadas) que no han sido atendidas satisfactoriamente, en opinión del usuario, es urgente que se establezcan los mecanismos para dar seguimiento y respuesta a estas para evitar la pérdida de credibilidad como una empresa de calidad y comprometida con el usuario.

Se recomienda difundir al público algunos programas ambientales con los que cuenta la empresa, con el objeto de que sea percibida por la población como la empresa socialmente responsable que pretende ser. Por otro lado, dado que los encuestados expresaron la voluntad de apoyar los programas medioambientales que implementase la empresa, se recomienda se les dé difusión a éstos en la localidad, de tal manera no sólo sea parte de sus acciones sociales, sino que le



permita consolidarse como una empresa comprometida con su medio social y ambiental.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abreu, J., y Badii, M. (2007). Análisis del Concepto de Responsabilidad Social. Empresarial México, *Daena: International Journal of Good Conscience*. 2(1): 54-70. Universidad Autónoma de Baja California.

Al-Marri, K.; Ahmed, A.M.M.B. y Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, pp. 164-176.

Austin, J. (2003). Strategic Alliances. Managing the Collaboration Portfolio. *Stanford Innovation Review*. Summer 2003, pp 49-55

Benassini, M. (2009) Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina. México: Pearson.

Bolton, R., y Drew, J. (1991a). A longitudinal analysis of the impact of service changes on consumer attitudes. *Journal of Marketing*, 1-9.

Booms, B., y Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms. En J. Donnelly, & W. George, *Marketing of Services* (págs. 47-51). Chicago: American Marketing Association.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York. Harper.

Cajiga, F. (2008). *El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*. México: CEMEFI.

Canessa, G. y García, E. (2005). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. No. 2005-3172

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, No.4, 497-505

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, p. 268–295.

Caruana, A., Money, A., y Berthon, P. (2000). Service quality and satisfaction - the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 1338-1352.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE (2006).  
Noviembre 2006. Madrid, España

Cortina, A. (1996). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Editorial Tecnos. 5ª. Edición. Madrid, España.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Donaldson, T., y Preston, L.E., (1995), "The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of management review*, Vol. 20, No.1, pp. 65-91.

Fichar, G. (Coord.) (2003). *La empresa socialmente responsable: ética y empresa*. CIDEAL. Fundación CIDEAL, Madrid

Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391-400.

Freeman, E. R., y Evan, W. M. (1977). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*: Prentice Hall.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago. University of Chicago Press.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), pp. 51-71.

Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R and Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting – Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 325-364.

Hockerts, K. y Moir, L. (2004). Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function. *Journal of Business Ethics*. 52(1).85-98.

Hoyt, D. (2003). Corporaate Philanthropy al Cisco Systems. Aligning Business and Social Interests. *Stanford Innovation Review*. Summer 2003, pp 68-73

IMPLAN Carmen (2012). Plano base Ciudad del Carmen. Consultado en: <http://www.implancarmen.org/node/28>

Lizcano, J. et al (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA No. 1. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA.

Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of Business Ethics*, 30: 57–72, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Mcadam, R. y Leonard, D. (2003): “Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth”, *Corporate Governance*, vol. 3, pp. 36-45.

McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw Hill

McGuire, J.; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31(4).854-872.

Meehan, J.; Meehan, K. y Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model, *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 No. 5/6, pp. 386-398.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). Toward a theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 2, 853- 886.

nuestro-mexico.com (2015). México. Consultado en: <http://www.nuestro-mexico.com>

Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.

Oliver, R. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Customer Research*, 418-430.

PASA (2015). Recolección, Promotora Ambiental de la Laguna. Consultado en: (<http://www.pasa.mx>).

Pérez-Pineda, J. (2011). La responsabilidad social empresarial ante la crisis: nuevos actores y retos ante la cooperación internacional, en Sánchez, E. (Coord) (2011). *Cooperación internacional y desarrollo sostenible en un mundo en crisis*. España: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 312 p.

Porter, M. y Kramer R. M. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*(2003), Boston. Harvard Business School Press, pp. 5-16.

Porter, M. y Kramer, M. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 112, pp. 7-20 (original en inglés, 2002).

Sánchez, E. (2011). *Cooperación Internacional y Desarrollo Sostenible en un mundo en Crisis*. Valencia, España: Edit.um.

Seto, Dolors y Rabassa, N. (2007). El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 43-53

Simpson, W. y Kohers, T. (2002). The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry". *Journal of Business Ethics*, 35, 97-109.

Smith, N.C. (2003).Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4).52-76.

Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, No.9, Universidad de Navarra, España.

Tarí, J. y García, M. (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 18, pp. 77-93

Vaca R.; Moreno M., y Riquel F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. En J.C. Ayala Calvo, J. C. (coord.). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. La Rioja: Universidad de La Rioja. Pág. 3130-3143

Vilanova, M. y Dinarés, M. (2009).Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes. Modelo de indicadores de RSE para pymes. *Manual de uso. Instituto de Innovación Social*. ESADE Business School. Universitat Ramon Llull.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue. The Potencial and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.

Withanachchi, N.; Handa, y.; Karandagoda, K.K.W.; Pathirage, P.P.; Tennakoon, N.C.K. Y Pullaperuma, D.S.P. (2007). TQM emphasizing 5-S principles. A breakthrough for chronic managerial constraints at public hospitals in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, pp. 168-177.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

Zeithaml, V., Bitner, M., y Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Aproximación a la Responsabilidad Social en las Pymes del Sector de la Construcción

---

*Dr. Luis Alfredo Argüelles Ma<sup>1</sup>  
Dr. Román Alberto Quijano García<sup>2</sup>  
Mtro. Fidel Ramón Alcocer Martínez<sup>3</sup>  
Mtro. Mario Javier Fajardo<sup>4</sup>*

## Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial es un término que se utiliza comúnmente en diversos escenarios y va ganando aceptación, tanto así que las organizaciones lo adoptan como bandera estratégica para promocionarse en el medio comercial y generar ventaja competitiva; la sociedad civil, sus agrupaciones y el gobierno propician su adhesión. Replicando el proyecto de investigación iniciado en el Sector Turístico, se estudian 50 pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción de Campeche, durante el primer semestre de 2015, tipificando sus características en este rubro utilizando un instrumento válido y confiable de CEMEFI referido a 4 dimensiones: ética y gobernabilidad, vinculación con la comunidad, calidad de vida y cuidado del medio ambiente. Los resultados denotan la capacidad potencial y congruencia para maximizar sustentablemente el valor agregado económico, social y cultural que puedan acreditar a su favor incorporándolos a su estrategia de negocio como diferenciador y ventaja competitiva que mejoren sus resultados financieros. En este sector se determinan debilidades en la enseñanza a los empleados de los valores y normas empresariales (ética), incipientes acciones para mejorar la calidad de vida empresarial, y muy escasas acciones de estudio y mejora del impacto al medio ambiente. Rubros que requerirán ser mejorados para convertirlos en esta deseada ventaja competitiva.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [falcocer@hotmail.com](mailto:falcocer@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [marfa.0715@gmail.com](mailto:marfa.0715@gmail.com)

**PALABRAS CLAVE:** negocio sostenible, medio ambiente, ética, gobernabilidad, calidad de vida

## **1. Introducción**

La responsabilidad social de la empresa (RSE) queda dentro del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, siendo un término que alude a la serie de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales que derivan de los impactos que la actividad de los entes producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Todos son asumidos por la dirección empresarial a fin de mejorar su posición en el mercado y el valor agregado que la enmarca en este rubro. Los últimos años han sido importantes para la RSE, transformándose en un tema prioritario en las esferas académicas y empresariales, aunque esto se venga manejando desde hace unas 40 décadas e inclusive de más si se habla de principios fundamentales como la filantropía y caridad como objetivo del bienestar social. Desde la filosofía de Platón, Aristóteles y Freud citados por Colombo (2008) y Mbare (2007), hasta la teoría administrativa y de las empresas como Pacioli (1494) y Nash (1951) entre otros, ya se discutían los temas asociados al bienestar e inserción de las instituciones dentro de cada sociedad, con puntos de vista diferentes.

Las empresas que desarrollan su actividad en el contexto de la economía social, cada vez están más inmersos en la globalización y consecuentemente, deben apropiarse de estrategias para ser más competitivas. Se encuentran en un

escenario de reflexión donde hay un proceso de transición que parte del modelo tradicional de la empresa capitalista, cuyo objetivo es crear valor para los accionistas, hacia el que procura un crecimiento basado en el respeto a los puntos básicos del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas, denominadas: Stakeholder. Este modelo de gestión empresarial se desarrolla como RSE, reflejando características particulares como: primacía de las personas y del objeto social sobre el capital, sumisión voluntaria y control democrático, combinación de intereses de miembros, usuarios con el general; solidaridad y responsabilidad; autonomía de gestión e independencia con el gobierno; reinversión de excedentes para la satisfacción de todos.

Refiriéndonos a México, quien toma las riendas para resaltar el concepto de RSE es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en el año 2000, invita a unirse a esta acción a organizaciones importantes del sector empresarial como: Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Confederación Unión Social de Empresarios de México (USEM), Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), y la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), con las que se integra la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE), a partir de esta asociación se inician trabajos de investigación en forma en nuestro país, sumándose numerosas aportaciones de estudiosos del tema: Saldaña (2009), (Mercado Salgado & García Hernández, 2007), (Limón Suárez, 2007), (Porto Serantes & Castromán Diz, 2006), Centro Mexicano para la Filantropía (2009), (SME Research, 2007) y (Sulbarán, 1995).

La socialización de las empresas desarrolla inicialmente una visión filantrópica respecto a cómo estas debían ser más responsables con la comunidad que interactúan. Se trató de justificar la forma de distribución de las ganancias no solo con los empresarios, sino también con otros grupos de interés. Esto significa que la RSE se preocupaba por la distribución de la riqueza con la existencia de utilidades y no por el desarrollo del negocio en sí con sus vínculos sociales. Una cuestión singular que las empresas tenía estaba relacionado que aun cuando no cumplieran con los trabajadores y los proveedores, pero distribuyeran su riqueza con la sociedad, se catalogaban como empresas responsables.

En la medida en que han avanzado las investigaciones sobre RSE se han incorporado más aristas al estudio, ya no solo desde el punto de vista del reparto de utilidades, sino también evaluando el desarrollo de los procesos de los entes para poder obtenerlas. Nuestra actualidad no percibe las utilidades como fin último de las organizaciones, sino que su preocupación es vigilar la paz en el vínculo con los trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado en el negocio o que se vea afectado por las acciones que estos entes realizan.

Para facilitar la investigación teórica sobre RSE hay que concretar las definiciones que sostienen que es necesario desagregar la distinción entre esa y el comportamiento organizacional: referidas al accionista las estrategias, y para la comunidad lo relativo a lo social (McWilliams, 2006; Hillman y Keim, 2001).

El resultado que se presenta forma parte del proyecto de investigación que en materia de RSE se lleva a cabo en Campeche, iniciado en el sector turístico y

ahora en la construcción, con el propósito de aportar al conocimiento generalizaciones que al final pueda integrarse en un todo visualizador de la economía del Estado Campechano. El referente principal es la apreciación que el CEMEFI ha dado al concepto de RSE en México, y de aquí se parte para la operacionalización de las variables, desarrollo de instrumento de medición, así como la presentación de conclusiones y recomendaciones.

La RSE está con constante reclamo para que los entes cumplan con sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, y se apeguen a comportamientos que lo denote. Con base en lo expuesto se visualiza la siguiente problemática: “¿las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción del Estado de Campeche están comprometidas con la responsabilidad social empresarial, reflejándose en las decisiones diarias, que permean a todas las acciones de la empresa, un estilo de vida por convicción, que cumple y se preocupa por el bienestar común, en los bienes y servicios que ofrece, así como en los compromisos con proveedores y acreedores, políticas y prácticas de personal, cumplimiento con la legislación que regula su actividad económica, y su adecuada participación en la comunidad?”.

Los objetivos establecidos en concordancia con la problemática son: 1. Promoción de la ética y gobernabilidad empresarial, gestionando: 1.1. Los valores y normas, 1.2. La comunicación de los valores con terceros, 1.3. Concientización de los clientes con los valores y normas, 1.4. Concientización de los empleados con los valores y normas, y, 1.5. Instrucción a los empleados con los valores y normas; 2. El grado de vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo,

conociendo: 2.1. La existencia de políticas de honradez y calidad, 2.2. La información clara en los productos, 2.3. Oportunidad en el pago de los compromisos, 2.4. Las políticas para relacionarse con los usuarios, 2.5. La admisión y solución de reclamaciones, 2.6. La colaboración con otras empresas, para la responsabilidad social empresarial, 2.7. Oportunidad de formación para la comunidad, 2.8. El diálogo abierto con la comunidad, 2.9. La compra de productos locales, 2.10. La motivación para que los empleados interactúen con la comunidad, y, 2.11. El apoyo económico para los proyectos comunitarios; 3. Las actividades orientadas al mejoramiento de la calidad de vida incluyen: 3.1. La motivación de los trabajadores, 3.2. Establecimiento de medidas en materia de seguridad social, 3.3. Equilibrio entre la vida privada y el trabajo; 4. El desarrollo de actividades, para el cuidado y preservación del medio ambiente por medio de: 4.1. Ahorro de energía, 4.2. Reducción y reciclaje de residuos, 4.3. Prevención de contaminación, 4.4. Transporte, 4.5. Ahorro económico con reducción del impacto ambiental, 4.6. Impacto ambiental de nuevos productos, 4.7. Difusión de información medioambiental de terceros; por último 5. Diagnosticar la situación actual de la responsabilidad social empresarial de las pymes, del sector de la construcción del Estado de Campeche, proponiendo alternativas, para mejorarla e implementarla.

Bajo una estricta metodología es obligatorio plantearse la pregunta de investigación como sigue: ¿Cuál es el grado de compromiso y responsabilidad social, que las pymes del sector de la construcción del Estado de Campeche, tienen en sus dimensiones: económica interna, económica externa, social interna,



sociocultural y política externa, ecológica interna y ecológica externa, asociadas a las líneas estratégicas de: ética y gobernabilidad empresarial; vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; calidad de vida en la empresa y el cuidado y preservación del medio ambiente, identificando su incidencia en aquellos?

## 2. Revisión de la literatura

Para iniciar con la revisión del marco teórico es necesario adentrarnos en la forma que se clasifican las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Véase

### Clasificación de las Pymes

El tamaño de la empresa se determina a partir del número de trabajadores. Véase tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de las Empresas en México**

Tamaño	Estratificación	
	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50
	Comercio	Desde 31 hasta 100
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

### Acerca de la Responsabilidad Social Empresarial

Preuss (2008) defiende que si bien en EEUU la responsabilidad social corporativa se manifiesta como una manera de adaptación a la sociedad, en Europa un área

conflictiva está relacionada con los sindicatos, toda vez que su percepción de esta figura social es escéptica y diferente a nivel nacional.

La gran diferencia de percepciones entre los empresarios y consumidores es analizada por Fenwick (2008), quien examina de qué forma los administradores de recursos humanos perciben su posición empresarial y desafíos a la hora de establecer la responsabilidad social.

Para Carroll (1991) se pueden distinguir cuando menos cuatro tipos de acciones que desarrollan las empresas en materia de RSE: 1. Responsabilidades económicas. Son tres aspectos básicos que la cubren: maximizar la utilidad para los accionistas, mejores remuneraciones para los trabajadores y productos de alta calidad; 2. Responsabilidades legales. Cumplimiento de la ley y normatividad en la que se encuentra inmersa la organización; 3. Responsabilidades éticas. Los entes económicos deben conducirse bajo lo correcto y justo, sin dañar a terceros; 4. Responsabilidad filantrópica. La sociedad debe verse beneficiada mediante aportaciones en tiempo y dinero, en obras y servicios.

Por su parte Lantos (2001) se enfoca a la forma en que se comprometen los recursos en actividades de RSE: 1. Generar utilidades como único propósito. Está referido a que los entes tienen como único objetivo maximizar sus utilidades, sin violar las disposiciones legales vigentes en las que se encuentren realizando operaciones; 2. Generar utilidades con las limitaciones del contexto. Aquí los entes se comprometen a alcanzar las utilidades empresariales respetando la legalidad escrita y no documentada del entorno en el que se desenvuelven, sobre todo los comportamientos sociales; 3. Generación de bienestar social. Tener como

principal objetivo maximizar la ética, considerándola como punto importante en el actuar empresarial, tomando conciencia de los efectos a la sociedad interactuando con los diversos grupos de interés de la organización. 4. La empresa al servicio de la comunidad. Es la función altruista de la empresa, mediante la cual canaliza recursos hacia la sociedad.

Porter y Kramer (2002, 2006) manifiestan que hay acciones filantrópicas de mediano y largo plazo que generan flujos positivos para las empresas, consiguiendo como primer efecto un aumento en el valor de intangibles como son la marca o su reputación. Explican que las empresas que tratan de maximizar el valor actual de los flujos futuros, al desarrollar estrategias de filantropía generan acciones ligadas a la creación de valor social y empresarial, consecuentemente tanto la organización como la sociedad son beneficiadas. La filantropía estratégica que plantean implica obtener en forma conjunta objetivos tanto para la alta dirección como sociales, principalmente en áreas en donde la economía y la sociedad se beneficien conjuntamente. Desarrollar acciones RSE es parte del posicionamiento estratégico de las organizaciones, en la que se generan valores compartidos con los diferentes grupos de interés. Para Porter y Kramer (2002, 2006) la justificación de la RSE está en cuatro ejes: 1. Moral. Si la empresa invierte en capital y se desempeña en el mercado continuamente, lo relevante es su aportación al desarrollo económico del medio en el que participa, ya sea generando ocupación laboral o consumo en los mercados internos. 2. Sustentabilidad. Este eje debe ser desarrollado bajo tres perspectivas: económico, social y medioambiental; mediante él las empresas realizan sus operaciones

cuidando que no afecten a la sociedad ni causen daño medioambiental. 3. Permisos de operación. Aquí es donde se deben tomar en cuenta los temas que afectan a los demás grupos de interés al tomar una decisión; también es necesario la interacción constructiva con las regulaciones legales, la comunidad y los grupos activistas, toda vez que la empresa necesita de aceptación de todos ellos para poner en marcha el negocio, además de llevar a cabo su operación sin la oposición de la comunidad. 4. Reputación. Este aspecto permite aumentar las ganancias empresariales. Normalmente las compañías necesitan validar su imagen ante la comunidad para asegurar su correcto funcionamiento. La reputación aumenta la aceptación de los grupos de interés de las actividades de la organización, y permite aumentar o mantener la lealtad del cliente por las acciones de RSE que se llevan a cabo. En resumen a lo expuesto, las actividades de RSE habrán de ligarse a la estrategia de la empresa y a la gestión de las operaciones a través de toda la cadena de valor, las organizaciones deben tomar decisiones correctas acerca de las acciones relativas a esa responsabilidad social.

Un tema relevante que Wilcox (2005) trae a discusión es la nueva visión de la RSE referida a los valores corporativos y a la forma en que éstos se expresan, estableciendo que los temas a los que debe apuntar este rubro son: integridad medioambiental, desarrollo de proyectos sustentables, estándares laborales en el desempeño de naciones y transparencia en acuerdos de explotación de recursos naturales. Este mismo autor la divide en dos aspectos: 1. Responsabilidad social operacional que conjunta aspectos como la seguridad productiva, la protección al

medio ambiente, trato justo a los empleados, satisfacción del consumidor y asegurar la ética en la cadena de suministro.

2. Responsabilidad con la comunidad, siendo aquella en la que participa en la solución de los problemas comunitarios, reducción de desigualdades de riqueza, preocupación por los derechos humanos y la filantropía corporativa.

Kirschner (2006) confirma que la empresa es un sistema social con dimensiones que van más allá de los objetivos económicos, siendo un espacio donde el socializado y el socializador interactúan constantemente. Deriva en la necesidad de una adecuada calidad en la estructura social de las relaciones de trabajo; ya que la empresa en nuestras épocas no se limita solo a la dirección y obtención de recursos económicos, técnicos y humanos, sino que crea y desarrolla nuevas dimensiones, estableciéndose la obligación para su supervivencia. Esto ha significado que los integrantes de los entes económicos forman una comunidad con identidad y cultura propias.

LA RSE es un compromiso de la empresa con el entorno interno y el externo cuyo objeto es el logro del desarrollo económico sustentable, que vincula: clientes, proveedores, empleados, medio ambiente, sociedad o comunidad, sector público y privado, mercados financieros, predominando la corriente de pensamiento basado en la doctrina de Friedman: el negocio de los negocios es solo crear valor económico, misma que se ha modificado para que en la actualidad sea: el negocio de los negocios es crear valor social al crear valor económico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005).

Algunos investigadores aún dudan de una definición exacta y viable de la RSE reconociéndose un gran avance en México y España, y la proyección mundial que se tiene (Porto y Castromán, 2006).

En México se ve avance en el tema al unirse al Pacto Mundial promovido por la ONU, generándose la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE) y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), quienes van más allá de una preocupación filantrópica, es un compromiso voluntario que se basa en principios de gestión empresarial, contribuyendo a los retos sociales que rebasen los límites de las organizaciones. Su pretensión es vincular los sectores privado – gobierno – sociedad civil para favorecer una nueva cultura empresarial.

El pacto comprende diez principios, basados en acuerdos y convenios, internacionalmente aceptados, en cuatro áreas estratégicas: 1. Derechos humanos, 2. Condiciones laborales, 3. Medio ambiente, y 4. Transparencia/anti-corrupción. Este apuntamiento ratifica nuestro propósito de investigación, al ver lo rápido que el mundo ha cambiado, sobre todo en las empresas, pasando de la visión económica a la social (Limón Suárez, 2007).

La RSE conduce a cambios que van de lo económico a mantener una conducta de respeto legal, ético y moral con el medio ambiente, debe estudiarse para precisar su objeto y no utilizarse para otros fines, además establecer el justo equilibrio entre lo económico y social, el interés social y el bienestar común (Alea, 2007) (Mercado y García, 2007).

Es tan incipiente las acciones de RSE en México que las estadísticas arrojan que pocos organismos han aplicado un diagnóstico, siendo para 2009, 750 empresas

entre grandes, medianas y pequeñas que lo han hecho, y si se compara con los cerca de 3 millones que existen, la cobertura llega solo al 0.025%, baja para ya iniciar el camino (Saldaña, 2009).

El modelo de RSE propuesto por el Centro Mexicano para la Filantropía se integra por cuatro dimensiones de las cuales Pérez (2009) las incluye en su investigación y alude a los siguientes comentarios: 1. Visión empresa – sociedad. Se carecen de estrategias a largo plazo, pareciera que hay iniciativas desarticuladas y su relación es asimétrica en donde la organización solo aparece como protagonista. 2. Cuidado y protección del medio ambiente. En su contenido de acción, las organizaciones solo observan las disposiciones legales ya existentes sin ver más allá de las fronteras en lo ambiental. 3. Calidad de vida en la empresa. Las empresas empiezan a mostrar interés en generar valor no solo en lo económico sino también en lo social y como promotora del desarrollo regional. 4. Código de ética. Aunque se presume que lo tienen, en la mayoría de los organismos se carece de un código de ética documentado, sin embargo, en su ejecución solo se apegan a lo establecido y a los límites de ley.

El consenso efectuado en México entre los principales organismos empresariales y de responsabilidad social, se pronuncian sobre un concepto y un marco ideológico común, el que condensa y difunde el Centro Mexicano para la Filantropía: “Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas sociales y

ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga, 2010). Véase Figura 1

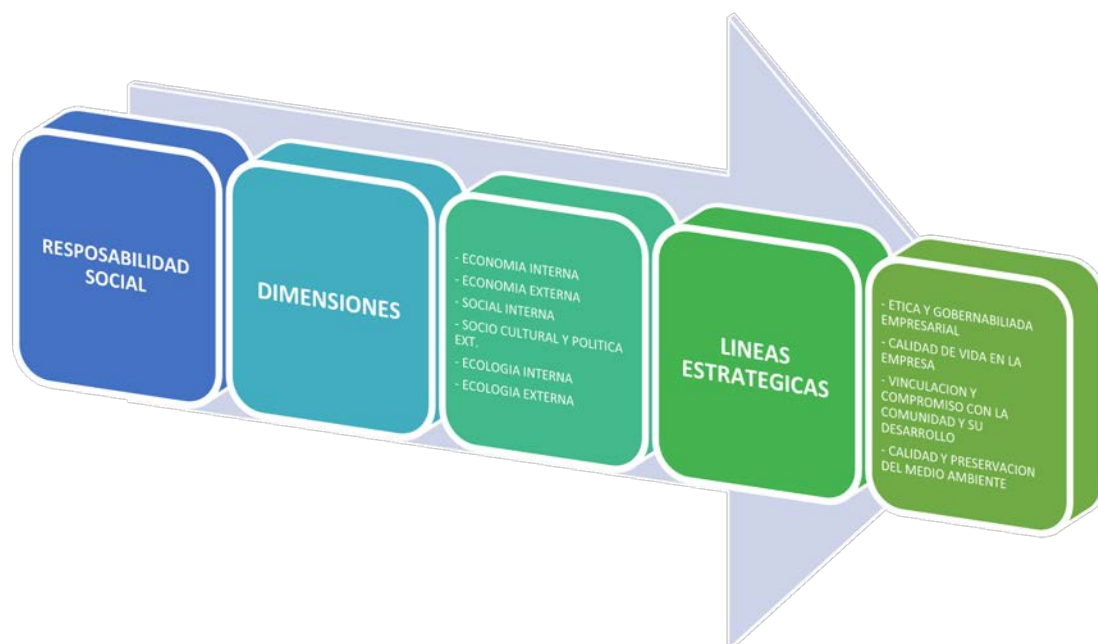


Figura 1. En esta figura se presenta el marco ideológico de la responsabilidad social empresarial. Fuente: Elaboración propia a partir de la definición de Cajiga (2010)

Atendiendo los antecedentes y evolución de la RSE en el mundo y particularmente en México, para efectos del trabajo de investigación se selecciona y adoptan las dimensiones que el Centro Mexicano para la Filantropía ha difundido en 4 líneas estratégicas como se muestra en la Figura 1.

### **Definición conceptual de las variables**

**Responsabilidad social empresarial:** “Es el compromiso consciente y congruente, de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo

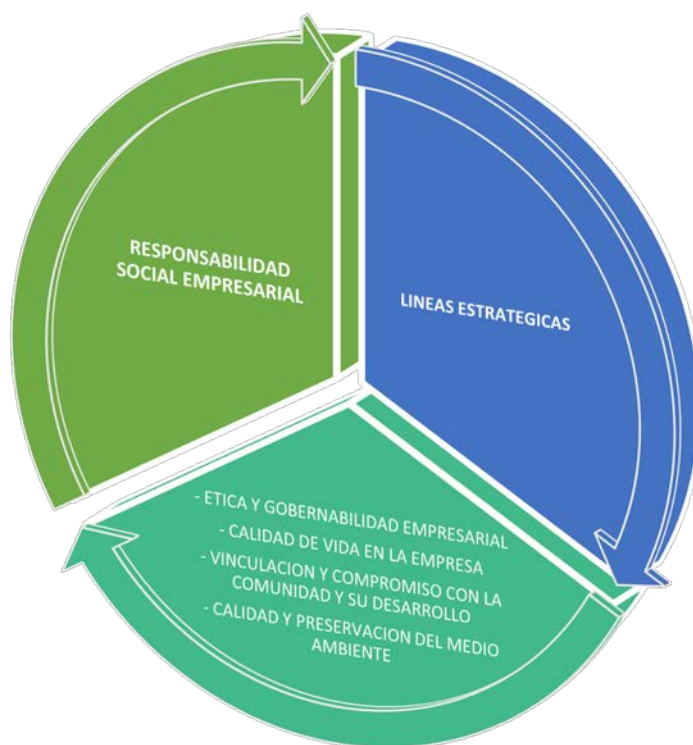


interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”. (Cajiga.2010)

**Pymes:** Véase tabla 1. Clasificación de las empresas en México (DOF.2009)

### **Definición operacional de las variables**

La Responsabilidad social empresarial se entenderá operacionalmente como sigue:



*Figura 3. En esta figura se presenta la definición operacional de las variables de la responsabilidad social empresarial. Fuente: Elaboración propia a partir de Cajiga (2010)*

### **3. Metodología**

### **3.1 Tipo y diseño de la investigación.**

Los fenómenos se observan tal y como se presentan en la pequeña y mediana empresa del sector de la construcción del Estado de Campeche, es de tipo no experimental transeccional, iniciando con la exploración del tema, se continúa describiendo los datos, se tabulan, procesan estadísticamente, interpretan y se presentan resultados concluyentes. Hay suficiente información del tema objeto de estudio y aquí es donde se iniciará la exploración.

### **3.2 Población y muestra**

De acuerdo a la naturaleza del problema, del conjunto de personas, instituciones o cosas a la que está dirigida la investigación se seleccionó la muestra representativa para generalizar los datos recolectados; en este sentido, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La participación de las pymes en la Responsabilidad Social Empresarial se obtiene con 50 unidades del sector de la construcción de un total de 283 inscritos en la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CMIC) del Estado de Campeche, excluyendo al Municipio del Carmen, tomando como criterio de representatividad y único, la generación de ingresos y contratos en el año 2014 certificado por la Gerencia de dicho organismo. Esto representa la población total, tal como lo manifiesta Cárdenas (1996), y se está ante la presencia de una

muestra del tipo censal, en el que participa toda la población sin necesidad de determinarse la muestra.

Chávez (1994) ratifica el criterio del apartado anterior señalando que una muestra censal implica obtener datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado, los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña y única, se puede hacer un estudio de cada uno de los elementos que la conforman.

### **3.3 Instrumentos**

El instrumento utilizado, es el mismo aplicado en la investigación referida al sector turístico de Champotón, Campeche, y es el cuestionario elaborado y validado por el CEMEFI, mencionado por Cajiga (2010), consta de 6 áreas: calidad de vida de la empresa, ética empresarial, comunicación y promoción del consumo responsable, vinculación con la comunidad, con el medio ambiente y cadena de valor de las pymes. Congruentes con el objetivo y definición operacional, se agruparon en las 4 dimensiones sujetas a estudio, obteniéndose un total de 28 ITEMS, con escala de: 1. mucho, 2. poco, 3. regular, 4. nada.

#### **3.3.1 Confiabilidad del instrumento en el contexto**

Antes de aplicar el instrumento, y administrárselos a todos los empresarios seleccionados, se desarrolló una prueba piloto, para comprobar su réplica en el contexto de las pymes constructoras del Estado de Campeche, excluyendo al Municipio del Carmen, en cuanto a la comprensión de las preguntas estructuradas,

y eliminar al máximo algún desvío del objetivo de la investigación, y, en su caso, adaptarlo a la población de estudio. Se seleccionaron 2 (4% de la población) empresas, y se administró el instrumento, obteniéndose un alfa de cronbach de 0.83, considerándolo confiable. Ya aplicado el instrumento, se determinó de nueva cuenta éste, obteniendo 0.84 lo que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista. 2006).

### **3.3.2 Procedimiento**

Los cuestionarios fueron aplicados durante 45 minutos, a los ejecutivos de las pymes en sus tres diferentes niveles: alta dirección, mandos medios y operativos, según corresponda el tipo de pregunta, lo que viene a cubrir la parte cualitativa de la investigación, al seleccionar para cada una de las variables la escala adecuada a sus percepciones, de acuerdo a los criterios: mucho, poco, regular y nada. En la parte cuantitativa, se totalizaron los casos repetitivos para cada una, las frecuencias aquí obtenidas, describen cada una de las 28 variables que integran las 4 dimensiones analizadas, sus tendencias y las identifica.

## **4. Resultados**

### **4.1 Ética y Gobernabilidad**

Referente a la dimensión de Ética los valores mínimos y máximos se encuentran entre 1 y 4, la media de 1.78 se sitúa con una tendencia a tener poco y mucho, confirmándolo el 96% de las respuestas valoradas con las escalas 1 mucho (56%) y 2 poco (40%), dejando la diferencia del porcentaje en los valores de escala 3 regular(2%) y 4 nada (2%), lo que permite inferir que la empresa se preocupa por hacer partícipes a socios, proveedores y en conjunto a toda las partes interesadas en la importancia de informar e implementar los valores y las normas de conducta como lo indica el ítem núm. 1.2, que obtiene la desviación estándar más baja de .646 .

De igual forma los ítems 1.1, 1.3, 1,4 mantienen una dispersión baja y de poca variabilidad confirmando que la empresa ha definido en forma clara los valores y las normas de conducta y que ha concientizado a sus clientes y empleados al respecto.

La organización no considera relevante enseñar a los empleados los valores y normas de conducta como se observa en el ítem 1.5 con la media de 2.62 con una tendencia a regular, el 28% de las respuestas fueron valoradas con la escala de 4

<b>I T E M S</b>	<b>VALOR MAXIMO</b>	<b>VALOR MINIMO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. ESTANDAR</b>
1.1 ¿su empresa ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta?	3	1	1.78	0.648
1.2 ¿Su empresa hace participes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)	4	1	1.50	0.646
1.3 ¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?	4	1	1.66	0.658
1.4 ¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de su empresa?	4	1	1.78	0.789
1.5 ¿Su empresa enseña a sus	4	1	2.62	1.104

(nada), además de tener dispersión alta de 1.104 con respecto a la media. Véase

Tabla 2

---

empleados la importancia de los valores y normas de conducta?

---

Tabla 2. Ética y Gobernabilidad

*Como se observa en la tabla 1 el ítem más representativo es el 1.2 con la desviación estándar baja de 0.646, significando que las empresas se involucran con clientes, socios y proveedores, difiriendo con el ítem 1.5 que presenta la desviación más alta e infiere que falta la enseñanza de la importancia de los valores y normas de conducta. Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas*

#### **4.2 Calidad de vida en la empresa.**

Los resultados indican que los valores van de mucho a nada en esta dimensión correspondiente a la calidad de vida, los valores mínimos y máximos se presenta en un rango entre 1 y 4, el valor de la media menor corresponde al ítem 2.1 con 1.46 y se sitúa con una tendencia de poco a mucho, confirmándolo el 98% de las respuestas valoradas con las escalas 1 mucho(62%), 2 poco (32%), la diferencia está repartida con los valores 3 regular (2%) y 4 nada (1%) , la medida de dispersión menor de valor .676, indica a que la empresa motiva al personal a que desarrollen sus habilidades y tener un crecimiento profesional y por ende una carrera a largo plazo en la institución.

El alto valor de los ítems 2.3 y 2.3 de 1.303 y 1.147 respectivamente muestra que los trabajadores opinan que la empresa no considera como una prioridad tomar las medidas necesarias en el aspecto de seguridad, salud y protección social sintiéndose desprotegidos al respecto, y que no ofrece un equilibrio entre la vida privada y la vida laboral. Véase Tabla 3.

Tabla 3. **Calidad de vida en la empresa.**

La Tabla 3 denota que el ítem 2.1 enfatiza que los trabajadores están motivados, pero faltan apoyos en materia de seguridad social y equilibrio entre vida privada y trabajo que es lo que representan los ítems 2.2 y 2.3. Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta.

#### 4.3 Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.

I T E M S	VALOR MAXIMO	VALOR MINIMO	MEDIA	DESV. ESTANDAR
2.1 ¿Sus trabajadores están motivados para que desarrollen nuevas habilidades y una carrera a largo plazo?	4	1	1.46	0.676
2.2 ¿Sus trabajadores en materia de seguridad, salud y protección social considera que han tomado como prioridad las medidas en la empresa?	4	1	2.66	1.303
2.3 ¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo por ejemplo considerando un horario flexible de trabajo permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?	4	1	2.52	1,147

Los valores mínimos y máximos del ítem 3.5 oscilan de 1 a 3 tocando todos los valores de la escala 1 mucho, 2 regular, 3 poco de acuerdo al valor de la media de 1.56, admite una tendencia de mucho a poco de acuerdo a la escala de valores, el 94% de las respuestas corresponden a los valores 1 mucho (50%), 2 poco (44) y el restante porcentaje del 6% al valor 3 regular. Para la empresa es de gran relevancia mantener una buena relación con los clientes, proveedores y colaboradores al admitir y resolver con prontitud todas y cada una de las reclamaciones que se presenten en algún momento como nos señala valor de dispersión más pequeño de esta dimensión en el ítem 3.5 con 0.611 con respecto a la media. El siguiente ítem de relevancia para la dimensión es el 3.9 con una media de 1.62 con un rango de 1 a 4, donde el 90% de los valores de la escala se situó en 1 mucho (48%), 2 poco (42%) y el restante 10% en la escala 3 regular. Esta situación coloca a la empresa preocupada en el desarrollo regional al adquirir



parte de sus materias primas y de consumo en el mercado local justificado por la baja dispersión con respecto a la media de 0.666, por ende la empresa se preocupa por la responsabilidad social al colaborar y planear con otras instituciones actividades al respecto esto queda demostrado por la poca dispersión con respecto a la media de .725 del ítem 3.6, que además agrupa el 90% de los valores de la escala 1 mucho (50%), 2 poco (40), 3 regular (8%) y el 2% a la escala 4 nada.

En contraparte con una media de 2.52 el ítem 3.1 admite una tendencia de regular a poco, teniendo el 52% de la totalidad de las respuestas en la escala 3 regular (20%) y 4 nada (32%), y la alta dispersión con respecto a la media mayor de la unidad 1.29, determina que la empresa no aplica política alguna para garantizar la honradez y la calidad de los contratos, tratos y publicidad en sus negociaciones. Así mismo la empresa no alienta a sus empleados a participar en actividades con la comunidad al darle la disposición de tiempo ni dejarlos adquirir conocimientos para apoyar en caso de alguna emergencia, esto queda establecido por el alto valor de su media de 2.52 (ítem 3.10), así como la agrupación del 54% de los valores en 3 regular (30%), 4 nada (24%) determinando la tendencia a regular a nada y la alta desviación con respecto a la media de 1.129. Véase Tabla 4

**Tabla 4. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.**

ITEMS	VALOR MAXIMO	VALOR MINIMO	MEDIA	DESV. STANDAR
3.1 ¿Aplica su empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad (una política de compras justa o estipulaciones para la protección de los consumidores, etc.)?	4	1	2.52	1.29

3.2 ¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?	4	1	1.72	0.729
3.3 ¿Su empresa se demora con los pagos de las facturas de sus proveedores?	4	1	2.40	1.069
3.4 ¿Usa procedimientos para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?	4	1	2.46	1.091
3.5 ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?	3	1	1.56	0.611
3.6 ¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planeadas por la responsabilidad empresarial?	4	1	1.62	0.725
3.7 ¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?	4	1	2.44	0.993
3.8 ¿Su empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada (la acumulación de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?	4	1	2.20	1.087
3.9 ¿Su empresa compra productos en el mercado local?	3	1	1.62	0.666
3.10 ¿Su empresa alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (poniendo a su disposición el tiempo y la experiencia de sus empleados u otro tipo de ayuda práctica)?	4	1	2.52	1.129
3.11 ¿Su empresa brinda apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?	4	1	2.44	1.090

*La tabla 4 es enfática al mostrar las acciones en pro a la vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo de acuerdo a los resultados de los ítems 3.2, 3.5, 3.6, 3.7 y 3.9, faltando acciones como las señaladas en los ítems restantes. Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.*

#### **4.4 Cuidado y preservación del medio ambiente**

Para la dimensión de cuidado y preservación del medio ambiente los valores, máximos y mínimos oscilan entre 1 mucho y 4 nada, el valor de la media de 1.580 del ítem 4.4, admite una tendencia de poco a mucho de acuerdo a los valores de

la escala establecida, el 90% de las respuestas se reparten entre 1 mucho(52), 2 poco(32%) y el restante 10% al 3 regular, para este ítem en particular el rango entre los valores mínimos y máximos oscilan entre 1 y 3, la desviación con respecto la media es de 0.672, demostrando la importancia que tiene implementar entre los trabajadores políticas que los motiven a organizarse para transportarse al trabajo utilizando algún medio de transporte que no contamine o bien compartiendo el automóvil.

Con el valor de la media de 2.90 el ítem 4.1, agrupa el 74% de los valores de la escala 3 regular (50%), 4 nada (24%) estableciendo una tendencia de regular a nada, y determina que la empresa no intenta reducir el impacto medio ambiental en términos de ahorro de energía, su desviación con respecto a la media es relativamente baja de 0.863 y corrobora la tendencia por el alto valor de la media.El comportamiento anteriormente descrito es la particularidad de esta dimensión con alto valor de la media y una desviación alta con respecto a la media, agrupando el mayor porcentaje de los valores de la escala 3 regular y 4 nada. Los resultados simplemente demuestran que la empresa poco le interesa el cuidado y la preservación del medio ambiente al obtener solo un ítem (4.4) un resultado satisfactorio. Véase Tabla 5

**Tabla 5. Cuidado y preservación del medio ambiente**

ITEMS	VALOR MAXIMO	VALOR MINIMO	MEDIA	DESV. STANDAR
4.1 ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de ahorro de energía?	4	1	2.90	0.863
4.2 ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos	4	1	3.12	1.002

---

de reducción y reciclaje de residuos?

---

4.3 ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)?	4	1	2.78	0.974
4.4 ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de transporte?	4	1	1.58	0.672
4.5 ¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?	3	1	3.00	0.989
4.6 ¿Al desarrollar nuevos productos y servicios se tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?	4	1	3.04	0.902
4.7 ¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?	4	1	2.90	0.974

*Esta dimensión arroja resultados poco satisfactorios como se muestra en la Tabla 5, solo el ítem 4.4 resulta cerca de lo correcto en tanto los 6 restantes presentan aspectos negativos que infieren no se hace mucho al respecto. Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas*

## 5. Discusión y conclusión

Para nuestro estudio en el contexto Campechano y Mexicano las definiciones vertidas de RSE por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) son las adecuadas para ser contextualizadas y aplicarlas. Indudablemente existen abundantes trabajos sobre el tema que no fueron abordados en éste, pero las corrientes tomadas son las suficientemente sólidas para generalizar acerca del sector de la construcción y ofrecer una visión integradora del objeto de estudio. Ante ello, la descripción de los rasgos de los entes económicos del grupo constructos analizado nos llevan a referirnos que hay mucho camino recorrido, pero todavía falta un muy buen trecho para quedar satisfecho en las 4

dimensiones que motivaron este trabajo, como se hace énfasis: 1. **Ética y Gobernabilidad.** Involucrar y enseñar a los trabajadores los valores y normas de conducta; 2. **Calidad de Vida en la empresa.** Realizar acciones tendientes a que los trabajadores vean protegidos sus intereses en materia de seguridad, salud y protección social, así como programas que equilibren la vida privada con la laboral. 3. **Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.** Promoción de políticas para garantizar la honradez y calidad de los contratos, tratos y publicidad, así como alentar a los empleados a participar en actividades comunitarias dándoles disposición de tiempo y propiciando adquieran conocimientos en caso de emergencias. 4. **Cuidado y preservación del medio ambiente.** Es la dimensión más descuidada de este sector, ya que en términos genéricos no ha avanzado mucho en materia de protección al medio ambiente, y es conveniente que para ser considerada como RSE se realicen programas y acciones en este ámbito.

Como se ha visto durante el desarrollo del trabajo, la RSE es vista como un instrumento para crear valor adicional a la empresa, pero para que pueda ser utilizada como estrategia social que genere ventajas competitivas tiene que ser delicadamente estructurada y que tenga una correlación estrecha con la misión y visión empresarial. Atender con el mismo énfasis los objetivos estratégicos financieros y los no financieros, incorporar las demandas de los stakeholders, importante la creación de sinergia entre la investigación y desarrollo, además de comprender que los resultados son a largo plazo.

Hay que tomar conciencia que la verdadera RSE estriba en desarrollar un negocio que propicia la generación de utilidades vía incremento de eficiencia, innovaciones o mejoras en la reputación empresarial, y no confundir con la transferencia de valor que está orientada precisamente a intercambiar los recursos entre empleados, proveedores o clientes, sin crearlo. Fomentar la eficiencia y mejorar los procesos productivos es parte relevante en este concepto.

Al pensar como una sociedad unida, enfatizaremos el hecho de que preferimos empresas que sean responsables durante sus actividades de negocio aunque no repartan utilidades, a empresas que distribuyan estas utilidades pero sean irresponsables durante sus transacciones con cliente, proveedores y empleados.

## Referencias

- Alea García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *FUTUROS Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable*, 5(17), 1-9.
- Cajiga Calderón, J. F. (Noviembre de 2010). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 24 de julio de 2015, de Centro Mexicano Para la Filantropía (Cemefi):  
[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cárdenas, A. (1996). "Plan de Acción". Aula Abierta Año I, no. 3
- Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, July/August, pp. 39-48.
- Chávez, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo: ARS Gráficas, S.A
- Colombo, R. (2008). "Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership". *Journal of Corporation Law*, Vol. 34, No. 1, 2008.
- Fenwick (2008) Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. Tara Fenwick and Laura Bierema. (2008) *International Journal of Training and Development* 12:1, 24–35

Hernández, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio. (2006).

Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Cuarta edición, XLIV.

Hillman, A. J.; Keim, G.D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management; and social issues: what's the bottom line?". *Strategic Management Journal*. 22, pp.125-139.

III Conferencia Interamericana Sobre Responsabilidad Social Empresarial.

(Septiembre de 2005). La Responsabilidad Social de las Empresas.

Recuperado el 16 de julio de 2015, de III Conferencia Interamericana Sobre Responsabilidad Social Empresarial "Quien es Responsable de la Responsabilidad":

<http://www.cruzroja.org/od/redcamp/Eventos/FDRecur/RSE.pdf>

Instituto Nacional De Estadística, Geografía E Informática (2009). Micro, Pequeña, Mediana Y Gran Empresa. Estratificación De Los Establecimientos.

Recuperado el 15 de julio de 2015 En

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14>

Kirschner, A. M. (Marzo-Abril de 2006). La responsabilidad social de la empresa.

NUEVA SOCIEDAD Democracia y Política en América Latina ¿Puede un empresario ser de izquierda?(202), 133-142.

Lantos, G. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630



- Limón Suárez, Enrique (2007): "responsabilidad social corporativa y la toma de decisiones ética". Tecsisotecatl. Revista Interdisciplinar, 1, Invierno 2007. Págs. 1-14. Disponible en Internet: [HYPERLINK http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n0/els1.htm](http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n0/els1.htm)
- Mbare , O. (2007). "The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. Business and Organization Ethics Network". Vol. 12, N° 2.
- McWilliams (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Journal of Management Studies 43:1 January 2006.
- Mercado Salgado, Patricia; García Hernández, Patricia. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. Estudios Gerenciales, enero-marzo, 119-135
- Nash, J. (1951). "Non-Cooperative Games". The Annals of Mathematics, Second Series, Volume 54, Issue 2, Sept 1951, pp. 286-295.
- Pacioli, L. (1494). "Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita", Venice, Italy.
- Pérez, M. (2009, julio - diciembre), "Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: la agenda de las grandes empresas mexicanas", en Signo y Pensamiento, vol. XXVIII, núm. 55, pp. 201-217.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). "Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". En: Harvard Business Review, Volumen 84 Número 12, páginas: 42 a 57.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review, 80(12), pp. 56-69.

Porto Serantes, Nélica; Castromán Diz, Juan Luis (2006). Responsabilidad Social: un análisis de la situación actual en México y España. Contaduría y administración, septiembre-diciembre, 67-88

Preuss (2008) A reluctant stakeholder? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions. Business Ethics: A European Review. Volume 17 Issue 2 Page 149-160, April 2008

Saldaña Rosas, A. (2009). La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA)(2), 1-8.

SME, R.A. (2007). La Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de CRS and Competitiveness European SMEs' Good Practice: <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20de%20las%20PYMES.pdf>

Sulbarán, J. P. (1995). EL CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. Revista Economía iies Universidad de los Andes Venezuela(10), 225-248.

Wilcox, D. (2005). "Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global". Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

# Responsabilidad Social Empresarial en empresas del norte de México

---

*María Fernanda Rodríguez Monge<sup>1</sup>  
Sergio Ochoa Jiménez<sup>2</sup>  
Luis Alberto Limón Valencia<sup>3</sup>*

## Resumen

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una tendencia relativamente nueva, la práctica de ésta se está extendiendo velozmente entre las empresas del sector privado. El que cada vez más empresas adopten el modelo de la RSE genera una gran ventaja competitiva frente a otras empresas en el mercado.

Es por ello que la presente investigación se centra en la Responsabilidad Social Empresarial del sector hotelero de Cd. Obregón, Sonora; tomando como estudio de caso a una empresa de dicho sector. La investigación es de tipo mixta, pues considera la revisión de información documental, así como de recolección y análisis de información obtenida en el trabajo de campo (Creswell, 2014). Los resultados obtenidos muestran como la empresa en estudio, a pesar de no estar registrado como una empresa socialmente responsable, lleva a cabo varias prácticas en pro del medio ambiente y contribución a la comunidad. Dichas actividades pudieran ser un parteaguas para que en un futuro se puedan registrar bajo esta modalidad.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Hotelería, Desarrollo Sustentable, Turismo.

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [Fernandarodriguez436@gmail.com](mailto:Fernandarodriguez436@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [Sochoa@itson.edu.mx](mailto:Sochoa@itson.edu.mx)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior de Cajeme. [Livaluis@gmail.com](mailto:Livaluis@gmail.com)

## **1. Introducción**

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) ha estado aumentando su popularidad en los últimos años a nivel mundial, siendo las empresas multinacionales el centro de atención por el impacto que estas generaban en cuestiones económicas, sociales y medioambientales (Vives, 2014). Cuando se habla de RSE se puede decir que se abarca una totalidad de obligaciones legales y voluntarias para que se pueda distinguir a la empresa como un modelo de buen ciudadano dentro de determinado entorno. (Escobar, 2005).

López (2013) señala que a pesar de que el término de la RSE a nivel mundial no es tan reciente, en Latinoamérica se encuentra en una etapa de crecimiento y exploración; teniendo en cuenta estos países que la implicación de esta filosofía va más allá del cumplimiento de leyes, pues también contempla un comportamiento cívico de la empresa hacia sus públicos de interés, teniendo siempre en cuenta el respeto por la dignidad de los colaboradores, la ética empresarial y el equilibrio entre los sectores económicos, medioambiental y social.

Fue en la década de 1920 cuando Edward D. Bernays, a quien se le considera como el padre de las Relaciones Públicas empezaba a pronosticar la importancia acerca del tema de la Responsabilidad social y fue a través de sus concepciones con sentido visionario en relación al tema que argumentaba que la práctica de la profesión se centraba en determinar un área de agrupación para una entidad, pudiendo ser ésta una empresa, organización, o incluso un individuo y la sociedad.

Posteriormente, 10 años más tarde, el científico social Harwood Childs de la universidad de Princeton llevó a cabo una serie de conferencias y postuló sus observaciones en un libro que se tituló *An Introduction to the Public Opinion* (por su traducción al español: Una Introducción a la Opinión Pública) en el que postulaba sus opiniones y exponía su interés por la RSE (Lattuada, 2009, pp. 103-116).

En dicho libro, Childs postula que el reto principal de cada corporación era el de notar los impactos sociales que provocaban las actividades desarrolladas por dicha entidad, y si estos eran contrarios o no al interés público, para que, en caso de no serlo, desarrollaran medios para la modificación de dichas actividades y disminuir el impacto negativo para dicho interés.

Gracias a estas aportaciones, hechas desde un campo que, a primera vista se puede pensar que no tiene relación con la RSE, regalaron una mirada nueva y fascinante a una época que no tenía los conocimientos bien establecidos en el tema. Otra valiosa aportación a los orígenes del concepto de la RSE, es aquella que comenta Lattuada (2009), en la que argumenta que, en una ideología diferente y, proviniendo de profesiones distintas a las relaciones públicas como los personajes abordados anteriormente, Sheldon, Levitt y Friedman en la década de los años 20's, 30's y 70's, construyeron las bases del concepto de la RSE convirtiéndose pues, en los autores representantes del pensamiento neoclásico de ésta temática.

Existen autores como Domínguez (2011) que argumentan que el concepto de la RSE nació en 1953 gracias a la publicación de Howard Bowen en su libro *Social Responsibilities of the Businessmen*, en el que exponía que la responsabilidad social de las corporaciones no solo radicaba en producir bienes y servicios, sino también en devolver a la sociedad una parte de lo que ésta les había otorgado. Esto, desde la perspectiva empresarial, marcó un lazo estratégico entre la RSE y los negocios, puesto que, hablando de la práctica, en los años anteriores a la publicación de Bowen, solo se llevaban a cabo prácticas filantrópicas; por lo que esta aportación significó un gran avance en la evolución de la gestión de la RSE para el futuro.

Posteriormente, en la década de los años 1970 aparece Milton Friedman, quien fue un afamado profesor de la Universidad de Chicago e icono de la libertad de empresa. Este personaje sostenía que los empresarios no debían preocuparse solo por las utilidades de sus negocios, sino también por la sociedad. (Lattuada, 2009, pp. 103-116).

Asimismo, desde finales de los años ochenta y los años noventa se han presentado en el panorama internacional, iniciativas, informes, protocolos, normas, códigos y directrices con el propósito de encaminar el comportamiento de las personas y, en conjunto, de las empresas a un comportamiento más ético y sostenible con respecto al medio ambiente. Tal es el caso del informe de Brundtland en 1987, originalmente llamado *Our Future Common* por su traducción “Nuestro futuro Común”, en el que se postuló que la protección ambiental ya no era solamente un problema o tarea nacional o regional, sino que había pasado a

ser una tarea global y que todos debían trabajar en conjunto para revertir la degradación del medio ambiente.

Dicho informe dio origen a lo que hoy se conoce como desarrollo sustentable, el cual se le define como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. (Naciones Unidas, 1987).

Aunque muchas personas utilizan los términos de la RSE y el Desarrollo Sustentable de una manera intercambiable, que si bien, tienen una estrecha relación entre sí, se trata de conceptos diferentes (ISO26000, 2010). El tema del desarrollo sustentable fue creado, como ya se mencionó, a partir del Informe de Brundtland en 1987 de las Naciones Unidas y refiere a que para poder lograrlo tienen que contemplarse tres dimensiones, siendo estas: económica, social y ambiental.

Por su parte, la RSE tiene como centro de interés a la organización y está estrechamente relacionada con el desarrollo sustentable, puesto que también dimensiona objetivos económicos, sociales y ambientales. Por consiguiente, la RSE es un vehículo para poder lograr un desarrollo sustentable.

Ahora bien, hablando en términos del sector turístico, existen empresas a nivel internacional y nacional que en la actualidad se rigen bajo políticas de RSE, y que dan mayor confiabilidad a sus clientes acerca de la calidad en los servicios que éstas ofrecen.

Respecto a lo anterior es que surge la necesidad de responder a la interrogante principal del presente trabajo de investigación:

¿Cuál es el nivel de Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero Cd. Obregón, Sonora? Aunado a la pregunta de investigación, el objetivo de la misma es conocer el nivel de Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero de Cd. Obregón para conocer los beneficios que se obtienen de las prácticas medioambientales.

Entre los beneficios que conlleva la realización de esta investigación son conocer el nivel de RSE y las estrategias que implementa la empresa en estudio con el propósito de motivar a las demás empresas del sector a que además de ser amigables con el medio ambiente, tengan en consideración a sus públicos de interés, que se conozcan los beneficios que trae consigo la implementación de estrategias que contemplen la Responsabilidad Social Empresarial, que esto aporte una mayor conciencia acerca de dicho tema y que esta investigación pueda servir como referencia para futuros trabajos acerca del tema en cuestión.

## **2. Revisión literaria**

Es preciso tener claro algunos de los conceptos que forman parte del presente documento, puesto que es de suma importancia que se entiendan los temas que tienen conexión en la idea de investigación.



Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994). “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan *visitantes* (que pueden ser *turistas* o *excursionistas*; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un *gasto turístico*”.

Esta actividad ha tomado gran auge en las últimas décadas, ya que tiene un gran impacto tanto en la economía de todos los países, como en los aspectos sociales y culturales de los lugares visitados por los turistas. Debido a ello, es que cada vez se implementa más el enfoque a la cultura turística y el desarrollo sustentable en los procesos o acciones que conlleva el turismo. Respecto a este sector dentro del cual se llevó a cabo la investigación, Smith (1995) y Theobald (1998) citados por Peña y Serra (2013) exponen que el turismo es uno de los fenómenos sociales más importantes y una de las industrias que más divisas genera mundialmente.

Ahora bien, la RSE se puede considerar como una *cultura de negocios* que se preocupa por la integración a la gestión de la empresa de aspectos como el respeto por las personas, el medioambiente y la comunidad (Cajiga, s.f., en CEMEFI); así las empresas pueden ser socialmente responsables si siguen las leyes y muestran una integración social, medioambiental, ética y contemplan en ellas a sus consumidores para la toma de estrategias de negocios (Comisión Europea). Por su parte, Carroll (1999) señala que la responsabilidad social es

aquella forma en que la empresa responde a las obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales de la misma.

En contraste, Vargas (2011) comenta que es importante analizar si la RSE contribuye a maximizar los beneficios de las empresas, es decir, que si este enfoque tiene sentido viéndolo desde una perspectiva de negocios, y además, si cumple también con los beneficios sociales y ambientales que prometen sus altos mandos. Todo esto con el objeto de saber si el enfoque de la RSE es solo una moda pasajera o si en verdad es un enfoque que llegó para quedarse en las empresas y, de esta manera, mejorar los beneficios económicos y ambientales.

Es importante también mencionar que uno de los grandes avances en tema de la RSE es el reconocimiento de que esta es un *constructo multidimensional* (Dopico, Rodríguez y González, 2012). No obstante, en los estudios empíricos referentes al tema, el modelo de dimensiones más utilizado ha sido el denominado *triple bottom line*, en el que destacan criterios económicos, sociales y medioambientales (Elkington, 1994). Así también, Carroll (1999) señala la existencia de cuatro dimensiones o niveles para la medición de la RSE, siendo estos el nivel económico, ético, legal y filantrópico.

En 1987, el desarrollo sustentable fue presentado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en su reunión denominada *Reporte Brundtland* como parte de una alternativa del desarrollo socioeconómico que afecta gravemente al medio ambiente, causando daños al planeta. Pero, ¿Qué es el desarrollo sustentable? Es el “Desarrollo que satisface las necesidades

del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades". (Brundtland Report, 1987).

Por consiguiente, la empresa de estudio forma parte de la industria hotelera; la cual Gray y Liguori (2009) define como una industria dinámica y que está en constante movimiento; además de verse beneficiada por el aumento de viajes y comprende aquellos negocios que brindan principalmente servicios de alojamiento y en algunos casos, alimentos y bebidas. En esa misma línea, Zupan y Milfelner (2014) argumentan que los hoteles en general, sean estos grandes o pequeños, deben mejorar su responsabilidad social; los grandes hoteles por su significativa influencia y poder financiero y los pequeños por su número.

### **3. Método**

En el presente trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo mixta, pues considera la revisión de información documental (revisión literaria), observación, así como de la recolección y análisis de información obtenida en el trabajo de campo por medio de cuestionarios y entrevistas de preguntas abiertas y cerradas y la interpretación de dichos datos a resultados (Creswell, 2014).

El mencionado autor explica que la investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos tales como bases de datos, revistas científicas, libros, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc., mientras que la investigación de campo o directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

Para efectos de la presente investigación se utilizó una serie de instrumentos que permitieron la obtención de información clara y concisa. Dichos instrumentos fueron un cuadro de variables, un cuestionario de aspectos generales, y una entrevista.

El cuadro de variables estaba conformado por una serie de dimensiones seleccionadas de acuerdo a la revisión de la literatura y mismas que contemplan los aspectos social, medioambiental y ético e indicadores e ítems que iban de acuerdo a la temática de la RSE. Asimismo, el último instrumento fue una serie de entrevistas, a la cual Acevedo (2006) define como una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo. Dichas entrevistas se aplicaron en base a una guía previamente elaborada a partir de las observaciones hechas en el cuadro de variables y misma que estaba estructurada de seis preguntas de las cuales se desprendían otros puntos importantes a tomar en cuenta durante la aplicación de las entrevistas.

Con el fin de cumplir el objetivo de la investigación, se siguió un procedimiento que permitiera la correcta aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados y la obtención de resultados precisos y de importancia para el estudio de campo. El procedimiento fue el siguiente:

- 1.- Primeramente se realizó una investigación documental para entender a fondo el tema en cuestión, puesto que es de suma importancia que el investigador tenga claro el tema que está desarrollando y que tenga fuentes confiables que prueben la validez de dicha información.

2.- Después de contar con la información necesaria acerca del tema en cuestión de la investigación, se procedió a la realización de los instrumentos que sirvieron como materiales de apoyo para la recolección de la información que se pretendía realizar. En este caso, se diseñó un cuadro de variables con dimensiones, indicadores e ítems de acuerdo a la RSE y un cuestionario de aspectos generales que fue aplicado al sujeto de estudio como prueba piloto previa a la aplicación de la entrevista que se eligió como el instrumento más adecuado para la obtención de los resultados esperados.

3.- Posterior a la aplicación de la prueba piloto y teniendo estructurado el cuadro de variables, se procedió a la verificación de dichos instrumentos por parte de un experto en el tema para seguir con el trabajo de campo, ya que es de suma importancia contar con la validación de personas expertas en el tema para que la investigación sea más confiable.

4.- Una vez que fue validado el cuadro de variables y la guía de entrevista, se seleccionó una muestra de toda la población para aplicar dichos instrumentos al objeto de estudio que se delimitó en la muestra: una empresa del sector hotelero de Cd. Obregón, Sonora.

5.- Se procedió a la aplicación de las entrevistas a tres personas dentro del hotel; las cuales fueron el propietario del mismo, el hijo y administrador del propietario del hotel y una recamarista.

6.- Una vez finalizada la aplicación de las entrevistas, se procedió a la interpretación de los resultados obtenidos y el análisis de cada una de las respuestas obtenidas.

7.- Por último, con base a los resultados obtenidos, se realizaron las conclusiones acerca de la investigación y se determinó si se cumplió o no con el objetivo de la investigación.

#### **4. Resultados**

En relación con el trabajo de campo que se llevó a cabo en la empresa del sector hotelero y, con base a la aplicación de una serie de cuestionarios y entrevistas con el objetivo de conocer el nivel de Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero de Cd. Obregón para conocer los beneficios que se obtienen de las prácticas medioambientales, es que se llega a la parte donde se analizan los resultados obtenidos.

Analizando los resultados se encontró que en la dimensión que hablaba acerca de la cultura de sustentabilidad, los entrevistados concordaron en que su empresa no cuenta con políticas establecidas de sustentabilidad, sin embargo, ellos contribuyen en la medida que pueden para no contaminar con sus procesos y cuidar al medio ambiente.

De igual manera se pudieron observar similitudes en respuesta al cuestionamiento de cuál era su punto de vista acerca de la RSE, concordando en que a pesar de

que el hotel no estaba registrado como socialmente responsable, era un tema de suma importancia hoy en día y no solo para las empresas sino también para escuelas, hogares y comunidad en general, pues desafortunadamente se cuenta con una cultura un tanto deficiente en cuanto a cuidado del medio ambiente se trata.

En cuanto a la dimensión que abarcaba el promover valores dentro de la empresa y reflejarlos, se notó de nuevo la concordancia en las respuestas de los tres entrevistados al preguntarles si contaban con un código de ética empresarial, a lo que estos respondieron que no cuentan con un documento como tal, pero que para ellos es más importante llevar a la práctica sus valores y demostrar su ética con acciones a tener un documento escrito y colgado en una pared y que no se tome en cuenta. Mencionaron también que ya cada empleado tenía muy bien definidas las cosas que debían y no hacer.

En la última dimensión que abarcaba el tema del compromiso con la comunidad, se pudo observar cómo se desprendieron varios indicadores que arrojaron más información que las demás dimensiones, por lo que fue la dimensión de más relevancia. Se coincidió también en las preguntas acerca de si el hotel implementaba formas de ahorro energético, a las cuales se contestó que en varias áreas del hotel se habían cambiado focos normales por focos ahorradores, en la parte del estacionamiento se colocaron focos LED y además, en las oficinas se puso a manera de prueba un aparato ahorrador de energía llamado "G-NER-G" el cual pretende reducir el consumo de energía, dañando menos al ambiente y generando ahorro y beneficios económicos al hotel.

De igual manera, al preguntarles acerca de que otras actividades llevaban a la práctica en el hotel para contribuir al cuidado del medio ambiente, coincidieron de nuevo al mencionar que cuidan mucho el aspecto de no tirar aceites en los drenajes de la cocina y estarlos limpiando constantemente, la implementación de dos contenedores de basura debido a que la gente contaminaba mucho al pasar por ahí, por lo que se dieron a la tarea de contribuir al cuidado del medio ambiente facilitando un espacio donde la gente pudiera tirar la basura.

Otra de las actividades que realizan en cuanto se refiere a botellas de aluminio, plásticos y hojas recicladas las guardan en bolsas para posteriormente enviarlas a una Asociación Civil sin fines de lucros que promueve, además de otras cosas, campañas de reciclaje; y que con el dinero obtenido por dichos materiales, lo donan a un centro de rehabilitación neurológica para niños con lesión cerebral.

En cuanto al ahorro de energía, destacaron que cambiaron lámparas por focos ahorradores en la mayoría de las instalaciones del hotel, y señaló que en los estacionamientos traseros colocaron focos LED, así como el mencionado aparato ahorrador de energía "G-NER-G" en el área de las oficinas y mismo que se encontraba a manera de prueba, esperando ver cómo funciona para posteriormente colocarlos en más áreas del hotel.



## **5. Conclusiones**

No es una novedad ver que en la actualidad el entorno empresarial se vuelve cada vez más cambiante y competitivo. La denominada globalización trajo consigo grandes cambios y por lo tanto avances en la tecnología, las comunicaciones, la industria, el transporte y la ciencia. No obstante, trajo también consigo una creciente preocupación por parte de la sociedad acerca de las prácticas productivas en las empresas y organizaciones, sobre todo en las más grandes, para con el comportamiento que estas tenían con el medio ambiente. Debido a dicha preocupación, en 1987 en el Informe de Brundtland se tocaron temas relacionados a la protección ambiental, en el que se postuló que esta ya no era solamente un problema o tarea nacional o regional, sino que había pasado a ser una tarea global y que todas las personas y empresas debían trabajar en conjunto para revertir la degradación del medio ambiente. Así, se empezó a dar más importancia al comportamiento que las grandes empresas ejercían en el entorno y se empiezan a crear medias, informes, iniciativas, normas, códigos, etc.

Posteriormente, y gracias al Informe Brundtland en 1987, nace el concepto de “Desarrollo Sustentable” en donde su premisa parte de cuidar los recursos actuales, aprovecharlos tanto para las actuales generaciones como también para las futuras; involucrando los aspectos social, económico y medioambiental en los cuales las empresas tenían que empezar a trabajar adaptando sus actividades a un comportamiento más ético que permitiera un equilibrio entre dichas dimensiones.

Sin embargo, es importante mencionar que para el logro de dicho desarrollo sustentable es importante también la participación de otros actores de la sociedad además de las empresas, pues también debe intervenir el Estado, las universidades, las ONG, los mismos consumidores, entre otros. Así, para lograr un desarrollo sustentable, la RSE es un vehículo muy apropiado para hacerlo, pues teniendo esta su centro de interés en las organizaciones, trata de involucrar en sus prácticas una filosofía de negocios más ética teniendo un equilibrio en las dimensiones económicas, sociales, ambientales y filantrópicas. No obstante, en México aún son más las prácticas filantrópicas las que se llevan a cabo dentro del marco de la RSE, por lo que se debe de tomar en cuenta a los demás actores sociales ya mencionados para una correcta gestión de la RSE en las empresas y organizaciones.

Tal es el caso de la empresa en estudio, la cual a pesar de no estar certificada bajo el régimen de Empresa Socialmente Responsable, se concluye que tiene un considerable nivel de Responsabilidad Social Empresarial debido a que integra los valores del cuidado del medio ambiente a sus procesos de trabajo aportando un beneficio tanto a la empresa como a la comunidad por las prácticas que realizan y mismas que se mencionaron con anterioridad , además de tener siempre en consideración a los colaboradores de la empresa en la cultura de negocios así como a sus demás públicos de interés tales como clientes, proveedores y gobierno.

Por último, se puede decir que el objetivo de la investigación en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa del sector hotelero de Cd.

Obregón Sonora, finalizó de manera exitosa, pues se obtuvieron los resultados que se esperaban diera respuesta a la pregunta central de la investigación.

## **6. Anexos**

A continuación se muestran las tablas y figuras que se utilizaron como instrumentos de apoyo para la presente investigación.

Definición de variable, dimensión e ítems.					
	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4	Autor 5
Responsabilidad Social Empresarial	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad" (Juan Felipe Cajiga Calderón, CEMEFI).	La responsabilidad social es el conjunto de acciones y políticas que las firmas adoptan de manera voluntaria para contribuir a la sociedad, proteger la naturaleza y mantener buenas relaciones con los agentes interesados. Dalhsrud (2008)	La RSE se puede definir como una cultura de negocios basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente, que contribuye a la competitividad de las empresas, bienestar general y desarrollo sostenible del país. (centraRSE.org)	La RSE es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Norma ISO 26000, 2010)	La responsabilidad social envuelve "...la selección de metas corporativas y la evaluación de resultados no solamente por el criterio de ganancias y bienestar organizacional, sino por los estándares éticos o juicios de deseo social" (Boatright 2000)

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b></p> <p>La RSE es una cultura de negocios que integra los valores del cuidado del medio ambiente a sus procesos productivos para beneficio de la empresa y de la sociedad.</p>	<p>Promueve una cultura de sustentabilidad (Informe Brundtland 1987)</p>	<p>Compromiso con el uso de los recursos para no afectar a las generaciones futuras</p>	<p>1.- ¿De qué manera está empleando correctamente los recursos en su empresa?  2.- ¿Su empresa desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos?  3.- ¿En su empresa se han implementado prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos en general?</p>
		<p>Desarrollo de campañas de sustentabilidad</p>	<p>1.- ¿Por qué medio da a conocer las campañas que realiza a favor de la sustentabilidad en el hotel?</p>
		<p>Balance social</p>	<p>1.- ¿Su empresa cuenta con políticas de sustentabilidad?  2. ¿Cuál es su punto de vista acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?  3.- ¿Sus políticas de RSE benefician tanto al hotel como a la sociedad?</p>
		<p>Existencia de código de ética empresarial.</p>	<p>1.- ¿La empresa expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de alguna</p>

	<p>Promueve valores dentro de la empresa y los refleja</p>		<p>otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés, tales como clientes, proveedores, sociedad?</p>
<p>Concientización a los colaboradores del cuidado de agua, electricidad y otros factores ambientales dentro de la empresa.</p>		<p>1.- ¿Se realizan pláticas o reuniones en las que se toquen los temas del cuidado del agua, electricidad y demás factores ambientales?</p>	
<p>Promoción de la participación en sus empleados</p>		<p>1.- ¿Qué actividades lleva a cabo para promover la participación y un buen clima organizacional entre sus empleados?  2.- ¿Se establece e incentiva expresamente a desarrollar formas adecuadas de relacionarse entre los trabajadores del hotel?</p>	

Compromiso con la comunidad	Realización de actividades que promuevan el cuidado medioambiental.	<p>1.- ¿Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía?</p> <p>2.- ¿Su empresa realiza pláticas o actividades en las que se difundan temas de educación ambiental tanto para sus empleados en el hotel como para el público externo (proveedores, comunidad)?</p>
	Participación en asociaciones sociales y gubernamentales.	<p>1.- ¿Participa en consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?</p>
	Coordinación de proyectos con otros realizados en la comunidad.	<p>1.- ¿Participa su empresa en proyectos innovadores que aporten algún beneficio social?</p> <p>2.- ¿En su empresa se han organizado actividades con la comunidad en que han participado trabajadores?</p>

**Tabla 1:** Definición de variable, dimensión e ítems (elaboración propia)

<b>Guía de entrevista</b>	
Preguntas	Preguntas secundarias (de la pregunta anterior se responden las siguientes)
1.- ¿Cuál es su punto de vista acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?	<p>¿Es su empresa socialmente responsable?</p> <p>¿Qué ventajas cree que tiene la RSE en las organizaciones?</p> <p>¿Cuenta su empresa con un código de ética?</p> <p>¿De qué manera establece e incentiva expresamente a desarrollar formas adecuadas de relacionarse entre los empleados?</p> <p>¿Qué acciones lleva a cabo para promover la participación y un buen clima organizacional entre sus empleados?</p> <p>¿Su empresa expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de alguna otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés?</p>
2.- ¿En su empresa se han identificado los públicos de interés, tales como sus clientes, proveedores, comunidad, etc.?	<p>¿De qué manera se relaciona con los proveedores?</p> <p>¿Qué acciones o actividades lleva a cabo para tener una buena relación con la comunidad?</p> <p>¿Discute con sus proveedores en cuanto al impacto de sus productos?</p> <p>¿Tiene relación con organizaciones locales en pro del medio ambiente?</p>
3.- ¿Su empresa cuenta con políticas de sustentabilidad?	<p>¿De qué manera estas políticas logran un balance entre la empresa y la comunidad?</p>
4.- ¿Su empresa realiza pláticas o actividades en las que se difundan temas de educación ambiental tanto para sus empleados como para el público externo?	<p>¿Cuál es la importancia del Impacto medioambiental?</p> <p>¿Cómo se pueden minimizar los residuos?</p> <p>¿Qué prácticas de cuidado del medio ambiente que se pueden llevar a cabo?</p> <p>¿Participa en consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?</p>
5.- ¿En su empresa se han organizado actividades con la comunidad en que han participado trabajadores?	<p>¿Qué tipo de actividades se han realizado?</p> <p>¿Cuántos trabajadores de su empresa han participado en programas o actividades que aporten un beneficio social?</p> <p>¿Sus trabajadores se han prestado voluntarios para participar en actividades en pro de la comunidad y el ambiente?</p>
6.- ¿Su empresa desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos?	<p>¿En su empresa se han implementado formas de ahorro energético?</p> <p>¿En su empresa se han implementado medidas para disminuir y utilizar eficientemente el consumo de agua?</p> <p>¿En su empresa se han implementado prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos en general?</p>

**Tabla 2.** Guía de entrevista (elaboración propia)



## Referencias:

- Acevedo, A. (2006). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. (4ta. Ed.). Editorial Limusa.
- Boatright, J. R. (2000). Globalization and the Ethics of Business. *Business Ethics Quarterly*, 10(01), 1-6.
- Cajiga (s.f.). Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, consultado en [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Carroll, A.B.(1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. Volúmen 38, número 3, pp. 268-295.
- Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala, (s.f.). ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?. Consultado en [http://centrarse.org/?page\\_id=42](http://centrarse.org/?page_id=42)
- Creswell, J.K. (2014). *Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches*. (4a. ed.). United States: SAGE Publications, Inc.
- Dahlsrud, A.(2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*. 15(1), 1.DOI: 10.1002/csr.132.
- Domínguez, R.(2011). La Responsabilidad Social Corporativa y la Cooperación Internacional para el Desarrollo: camino convergente (ARI), Consultado en [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/Elcano\\_es/Zonas\\_es/ARI6-2011](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/ARI6-2011)
- Dopico, A., Rodríguez, R. y González, E. (2012). La responsabilidad social empresarial y los stakeholders: un análisis clúster. *Revistagalega de economía*, 21(1) 1-17.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90.
- Escobar, M.(2005). Asociación Colombiana de Facultades de Administración. ¿Cómo surge el concepto de RSE?. Consultado en [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20(P).pdf)

European Commission.(s.f.). GrowthIndustry, Corporate social responsibility.Consultado en [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

Gray, W. y Liguori, S. (2009). *Hoteles y Moteles: Administración y Funcionamiento*. México: Trillas. ISBN: 968244760.

ISO26000 (2010). Responsabilidad Social. Consultado en [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Lattuada, P. (2009). Cuaderno 28. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, pp 103-116 ISSN 1668-5229.

López Salazar, A. (2013). Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de pequeñas empresas: caso México. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*,6(6), 39-54.

Naciones Unidas (1987). Asamblea General. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>

Organización Mundial de Turismo OMT (s.f.), Entender el turismo: Glosario básico. Consultado en <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Vargas, G. (2011). Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. (Spanish). *Cuadernos De Administración (01203592)*,24(43), 177-191

Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación/Guidance for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: Effectiveness of self-evaluation tools/Guias para a Responsabilidade Social nas PMES: Eficiência de ferramentas de autoavaliação. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29.

Zupan, S. & Milfelner, B. (2014). Social responsibility, motivation and satisfaction: small hotels guests' perspective. *Kybernetes*. Vol. 43 Iss: 3/4, pp.513 – 528. <http://dx.doi.org/10.1108/K-08-2013-0183>

# Estrategias y herramientas para comunicar la responsabilidad social. El caso de una empresa gasolinera.

---

*Dra. María Aracely Mendivil Portillo<sup>1</sup>  
M.C. Luz Cecilia Gálvez Bon<sup>2</sup>  
Lic. Lizeth María Gerardo Quintero<sup>3</sup>*

## **Resumen:**

El objetivo de esta investigación fue describir las principales estrategias y herramientas de comunicación que la empresa estudiada utiliza con sus distintos grupos de interés, además de identificar las acciones desarrolladas para constituirse como empresa socialmente responsable. La estrategia metodológica fue el estudio de caso, con técnicas como la entrevista semiestructurada para los responsables del programa de RS y el cuestionario para colaboradores operativos. Los resultados muestran la utilización de distintas herramientas con los grupos de interés (*stakeholders*) sin embargo hay una subutilización de los medios y una falta de planeación estratégica para optimizar sus resultados. La empresa tiene cuatro años trabajando sistemáticamente en acciones de RS, ha logrado avances importantes sobre todo en la disminución de los índices de rotación de personal al mejorar el clima laboral y los beneficios al personal. Respecto a la vinculación con la comunidad se orientan a mejorar el medio ambiente y a realizar actividades filantrópicas. El reto es consolidar su modelo de negocio, es lograr ser una verdadera empresa socialmente responsable, mejorando sus estrategias internas y externas con sus grupos de interés.

**Palabras clave:** Comunicación, grupos de interés, responsabilidad social empresarial, caso de estudio, Cemefi.

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. [aramend@hotmail.com](mailto:aramend@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. [luz.galvez@udo.mx](mailto:luz.galvez@udo.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente. [lizmagerardo@gmail.com](mailto:lizmagerardo@gmail.com)

## **Introducción.**

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un elemento de suma importancia en la estrategia empresarial de compañías multinacionales y ahora también en empresas medianas y pequeñas, es decir la RSE es considerada como un nuevo modelo de negocios, donde se busca minimizar los impactos al medio ambiente, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, tener mayor vinculación y compromiso social con la comunidad donde la empresa esté inmersa, es decir establecer una relación sana y durable con sus distintos grupos de interés.

A pesar de que este enfoque tiene ya más de medio siglo, son aun pocas las empresas que han incorporado de forma sistemática y permanente prácticas de responsabilidad social (RS) a su comportamiento organizacional. De acuerdo con información publicada por el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi), 1126 empresas que operan en México recibieron el distintivo ESR 2015, cifra que representa solo el 0.02 % del universo total de establecimientos que de acuerdo a la más reciente publicación del INEGI (julio, 2015) actualmente existen 5,654,014 organizaciones entre grandes, medianas, pequeñas y micros. Estas cifras reflejan de alguna manera las empresas que han mostrado interés de incorporar a su modelo de negocio acciones en pro de la RSE, seguramente hay más que realizan también actividades en este sentido y que no han buscado obtener la distinción por parte de un organismo nacional o internacional.

Además, encontramos importantes vacíos de información, sobre la forma en que las empresas socialmente responsables están desarrollando estos programas,

qué estrategias y acciones de comunicación han implementado y con qué resultados.

El interés de realizar este trabajo tiene su sustento en la necesidad de identificar las estrategias y herramientas que en materia de comunicación implementan las empresas para cumplir con los principios, valores y acciones que plantea el modelo de negocio de Responsabilidad Social Empresarial (Cooperativa) promovido por organismos globales como el Pacto Mundial y en el caso de México por el Cemefi y el grupo Aliarse, entre otros.

Como estrategia metodológica se decidió realizar un estudio de caso, de una empresa que contará con el distintivo de ESR por parte del Cemefi. El objetivo propuesto fue describir las principales estrategias y herramientas de comunicación que la empresa utiliza con sus distintos grupos de interés, además de identificar las acciones desarrolladas para constituirse como empresa socialmente responsable.

### **La comunicación: eje estratégico en el desarrollo de la ESR**

La comunicación es clave para lograr conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*) que faciliten el desarrollo de planes, programas y acciones tendientes a incrementar la competitividad, la innovación organizacional y específicamente el desarrollo empresarial con un enfoque de responsabilidad social y sustentabilidad.

La RSE implica que cada empresa asuma y gestione las externalidades o los impactos producidos por su actividad, ya sea a nivel social, económico o

medioambiental (Ancos, 2010). En ese sentido, cuando las empresas asumen el costo de incorporar alguno de los criterios de RSE, en realidad están internalizando los efectos de las externalidades generadas por sus actividades que repercuten sobre los grupos de interés.

Para los fines de este trabajo, se explicará a mayor detalle la teoría de los Stakeholders al constituir una teoría básica para entender los procesos de comunicación empresarial y organizacional en general.

Expuesto inicialmente por R. Edward Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), la teoría de los “grupos de interés” (*stakeholder*) identifica los grupos de personas, organizaciones, comunidades, los cuales tienen algún tipo de interés por la corporación. También describe y recomienda métodos por los cuales se puede encarar la gestión para considerar los intereses de esos grupos. En síntesis, intenta dirigirse al "Principio de Quién o Qué realmente importa".

Freeman define *stakeholders* como “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”, pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los ‘primarios’ o ‘definicionales’ y los stakeholders ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Freeman ha ido modificando ligeramente, a lo largo del tiempo, su concepto de stakeholder, pero guardando siempre una notable fidelidad a sus definiciones originales.

Freeman propone dos definiciones de *stakeholder*.

- *Acepción amplia*. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

- *Acepción restringida*. Cualquier individuo o grupo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales claves, accionistas, ciertas instituciones financieras y otros).

Pedro M. Sasia(2004), plantea que los grupos de interés son “todos aquellos grupos que participaban, de una u otra forma, en la vida de la empresa”. Ellos pueden clasificarse en: a) Los “partícipes” que son los más directos como los trabajadores, proveedores, acreedores, clientes, contratistas y accionistas. b) Los “relacionados sociales” entre los que se encuentran las instituciones vinculadas con la empresa y los vecinos que forman parte de las comunidades donde operan las empresas. c) Los “interlocutores” que son las asociaciones de consumidores, ecologistas y medios de comunicación. d) Los “afectados” que incluyen aquellos que, sin tener interlocución directa, son afectados por la actividad empresarial o

pueden ser beneficiados por sus acciones. Aquí se podrían identificar los habitantes de zonas deprimidas, los ancianos, jubilados, pensionados etc.

Los límites de la empresa cada vez se amplían y están más a la vista de sus públicos o *stakeholders*. El modelo de RSE no se puede desligar de los procesos permanentes de comunicación, ya que es fundamental para poder lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes *stakeholders*, con los cuales trabaja, convive y transforma.(Orjuela, 2011)

La comunicación organizacional es entendida como un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización (Gibson, 2006) además de cuadyuvar a fomentar una cultura dirigida a desarrollar un adecuado clima organizacional interno, permitiendo así la aplicación de los cambios estratégicos por parte de los directivos.

Comprender la comunicación como un proceso que atraviesa a toda la organización (y en el que todos los miembros son responsables de ésta) es la visión de comunicación estratégica que consideramos se convierte en la otra cara de la moneda de la RSE. Además, comparten metodologías de acercamiento y conocimiento con sus grupos de interés a través de diagnósticos de necesidades y diseñan modelos y mapas de comunicación a partir de su relación con los diferentes públicos internos, intermedios y externos (*stakeholders*). Las dos áreas se definen a sí mismas desde la gestión misma de la organización, agregando valor a su funcionamiento y productividad.



La organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores, con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que se relaciona de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio.

Para realizar una planificación estratégica de la comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa y objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE.

Las crisis en el entorno y la dinámica organizacional, así como los cambios que se presentan en los niveles de articulación y relacionamiento de la empresa con sus *stakeholders*, conllevan a que los procesos deban garantizar el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social definidas desde la conciencia de la organización y es allí donde, según Yepes et ál. “los flujos de información, tanto vertical como horizontalmente, representan un reto a superar por parte de los responsables de gestionar la RSE al interior de la empresa”. (2007: 213). Y ello ya sea porque la información se demora en llegar a quien toma la decisión o porque las decisiones tomadas para corregir desviaciones o situaciones de riesgo se demoran en bajar a todos los niveles.

Así como se pueden presentar inconvenientes en la comunicación interna, también se puede homologar esta situación a nivel externo, acrecentando la problemática y repercutiendo en la consecución de los objetivos de reputación, sociales, económicos y ambientales, propuestos por la organización, lo que lleva a definir a la comunicación como una variable determinante en el éxito o fracaso de la gestión de la RSE.

### **Los estudios sobre responsabilidad social y comunicación**

El Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil) entiende la RSE como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos sus públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

De igual manera para la Red de empresas latinoamericanas, Forum Empresa, la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que las compañías manejan sus operaciones de forma más responsable y sustentable con respecto a la economía, lo social y el medio ambiente. Construyendo nuevas oportunidades de negocio tomando en cuenta los intereses de todas las partes interesadas así como de las futuras generaciones.

El observatorio de RSC, con sede en España, considera que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas

basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. En esta acepción se reconoce que la actividad empresarial genera impactos o externalidades que es necesario considerar a la hora de pretender ser una empresa socialmente responsable.

En la tabla siguiente se presentan hechos que han configurado el fenómeno de la RSE en el mundo.

**Tabla 2. Desarrollo histórico de la RSE durante el siglo XX**

<b>CRONOLOGÍA</b>	<b>SUCESO HISTÓRICO</b>
1920-1930	Preocupaciones iniciales por la relación Empresa y Sociedad
1939-1945	Segunda guerra mundial
1944	Declaración de Filadelfia: la generación de empleos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo debe también ser prioridad para el sector económico del país.
1950-1960	Aparecen las primeras contribuciones teóricas sobre el concepto de RSE aunque todavía no preocupaciones científicas y debate público.
1950-1960	Periodo de crisis: finales de los 60's época de tensiones sociales, raciales y generacionales, protestas contra el consumismo como estilo de vida, y contra el imperialismo de las empresas norteamericanas en el tercer mundo, así como las consecuencias ecológicas de desarrollo industrial.
	<b>Estados Unidos</b>
1971	Declaración del comité para el desarrollo económico sobre las responsabilidades sociales de las empresas, el objetivo era la cooperación entre las empresas y el gobierno para el progreso social.
1965-1975	Promulgación de leyes, normas y regulaciones con el objetivo de adaptar la actividad económica a los cambios sociales.
1980	La ética de los negocios (business ethics) toma la posición dominante de la reflexión teórica y de la discusión sobre la RSE.
1990-2000	Protestas de grupos ambientalistas y de derechos humanos por los desastres ecológicos y violaciones a los derechos humanos por las condiciones de trabajo en Asia y

	América del Sur.
	<b>Europa</b>
Francia (1977)	Promulgación de normas a las empresas para informar sobre sus políticas sociales.
Alemania	Iniciativas a favor de una mayor responsabilidad social de la empresa.
1998	Conflicto de Greenpeace con la compañía petrolera Shell.

Fuente: elaboración propia basada en Tomás G. Perdiguero y Andrés G. (2005)

El siglo XXI presenta nuevos retos para las empresas que buscan consolidarse como socialmente responsables, que además busquen aportar al desarrollo sustentable de los pueblos, comunidades y ciudades donde sus productos y servicios se consumen. La normatividad y reglamentación en torno a regular las prácticas empresariales y sobre todo a minimizar sus impactos es una tendencia de buena parte de los gobiernos, sobre todo de Europa. En el caso de México hay una tendencia en las empresas de realizar prácticas de responsabilidad social y de buscar obtener el distintivo del Cemefi otorgado durante los últimos 15 años y ahora reciente en Latinoamérica.

Dentro de las empresas que están trabajando con este enfoque habría que revisar cual es el papel de la estrategia de comunicación.

### **Antecedentes de investigación en México**

En un estudio realizado entre 2006-2007 por la investigadora mexicana Mariela Pérez Chavarría(2014)con el objetivo de examinar cómo es la comunicación respecto a la responsabilidad social corporativa en México, vía internet, de las 25 empresas más importantes del país de acuerdo a la revista

mexicana *Expansión*. De éstas, dos son empresas estatales y 23 privadas, de las cuales 20 cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Además, se trata de 13 empresas 100 por ciento mexicanas; 8 norteamericanas y 4 europeas.

La comunicación se analizó en sus distintas modalidades: tanto como diálogo con los grupos de interés, pero también como información que busca la transparencia a través de la rendición de cuentas en aras de generar confianza; e indirectamente, también como factor al servicio de la imagen y la reputación.

Entre los resultados se encontró que 18 empresas de las 22 analizadas, 2 sí contaban con una sección para la responsabilidad social (aunque en algunas casi no había información al respecto), en su página web, pero sólo en 8 este asunto ocupaba un primer nivel en las páginas; mientras que en las restantes el tema se encontraba en segundo lugar (5 empresas) y hasta en tercero y cuarto nivel o más escondido. Este “posicionamiento” de la RSC en las páginas web puede considerarse como un indicador de la importancia del tema.

También aparecía un “link” a su reporte (cuando había reporte). (Al momento de hacer la investigación sólo se encontraron 5 reportes sociales y dos ambientales), pero sin duda el nivel refleja la relevancia de la RSC.

En cuanto a los grupos de interés con los que las empresas se comunican, la investigadora encontró que fueron tres los más atendidos en todas las empresas estudiadas: (1) medios de comunicación, (2) inversionistas y (3) consumidores. Diecinueve empresas de las 22 analizadas, es decir el 86.2% les asignaban un sitio especial en sus páginas, con información exclusiva. Los hallazgos son similares a los de Snaider, Hill y Martin (2003) que al analizar

declaraciones disponibles en la red de 50 empresas multinacionales de la lista de Forbes descubrieron que estas compañías concentran su atención básicamente en los mismos *stakeholders*: accionistas y consumidores o clientes, pero con una diferencia fundamental respecto a la muestra mexicana: en el trabajo de estos autores los empleados sí aparecían como público relevante y esto no ocurrió en las empresas mexicanas donde rara vez se les mencionaba.

Otro factor bastante crítico fue el relativo a los medios, recursos y herramientas que las empresas utilizan como soporte para las relaciones con sus públicos. El 86% de las empresas sí mostraban dirección postal y un contacto electrónico para retroalimentación, pero no para el responsable de la RSC (su posición ni siquiera figuraba en las páginas web) o el encargado de comunicación, sino para el web master. Además, en 5 de estas grandes empresas jamás se logró contacto alguno; ni por teléfono, ni por correo ordinario o electrónico. Por otra parte, un poco más de la mitad (54%) de las empresas no se encontraron otras formas de comunicación entre la organización y los usuarios (como chats, foros de discusión, preguntas, etc) y las que ofrecían esto, en su mayoría eran empresas de origen extranjero como Coca-Cola de México, por citar un ejemplo, que sí incluía chats y otros recursos interactivos, pero sólo con fines publicitarios, comerciales y/o de marketing.

En consecuencia, es posible afirmar que al momento de hacer el análisis, a pesar de que las páginas web de las empresas sí ostentan alguna forma de contacto para sus diferentes públicos, eso no puede considerarse como sinónimo de comunicación, porque los diferentes canales sólo parecen ser una pantalla de

adorno que nadie atiende. En las páginas web no está presente el diálogo, la información es desequilibrada y en general prevalece un modelo de comunicación asimétrico donde la empresa es la única “voz” que habla. Y a pesar de disponer de los recursos y los medios para promover la interacción, no lo hace. No construye relaciones equitativas y abiertas, sino dependientes y cerradas.

Desde la perspectiva de la autora, la comunicación sigue siendo una asignatura pendiente, y en lo que respecta a la RSC, habría que pensar en la comunicación como un modelo de interacción real, una estrategia honesta con la que las empresas éticamente contribuyeran con el desarrollo sustentable de las comunidades donde operan.

### **Metodología**

La estrategia metodológica elegida fue el estudio de caso, a nivel exploratorio y descriptivo, con la obtención de datos cualitativos y cuantitativos,. Se analizó una empresa del ramo gasolinero, localizada en el municipio de Ahome, al norte del estado de Sinaloa, México, que posee desde el año 2012 el distintivo de ESR otorgado por el CEMEFI.

De acuerdo a información publicada por el CEMEFI, 1126 empresas que operan en México recibieron el distintivo ESR 2015 y de ellas 87 son sinaloenses. Se visitaron algunas empresas del norte de Sinaloa, y se decidió analizar el caso de una empresa que tuviera algunos años con el distintivo y permitiera al equipo de investigación, realizar el estudio con el compromiso de compartir los resultados obtenidos.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de julio y agosto del 2015. Se aplicaron 4 entrevistas semiestructuradas al coordinador de RSE, así como a los responsables de los comités de Preservación y Cuidado del Medio Ambiente, Ética Empresarial, Vinculación con la Comunidad y Calidad de Vida. Se realizó observación no participante y aplicación de cuestionarios a los colaboradores internos de tres sucursales de la empresa. Los criterios de selección de las sucursales fueron: la sucursal matriz, la sucursal líder en eficiencia organizacional y la sucursal con mayores deficiencias organizacionales (de acuerdo a los criterios de la propia empresa). Además, se hizo análisis de contenido de los medios digitales como son: página web, la red social facebook y una campaña radiofónica transmitida en los medios locales.

### **Contexto del caso de estudio**

El ramo gasolinero es uno de los más importantes del país, generando ganancias como sector por cerca de 730,000 millones de pesos anuales e inversiones en la red por más de 200,000 millones de pesos para construir y modernizar estaciones de servicio.

De acuerdo al Directorio de Estaciones de Servicio y Estaciones de Autoconsumo de Pemex, hasta el 30 de junio del 2015, existen 11,304 estaciones de servicio en toda la República Mexicana, las cuales generan un promedio de 400,000 empleos de manera directa e indirecta.



Del total de estaciones que existen en el país, el 4.16 por ciento se encuentran en el estado de Sinaloa, contando con 471 estaciones de servicio, y de estas unidades, 79 se ubican en el municipio de Ahome.

De estas 79 estaciones se consideraron 4 estaciones de un grupo gasolinero, ubicado en el municipio de Ahome.

Es importante mencionar que actualmente en México, hay cierta incertidumbre en el futuro de este sector, ya que las estaciones de servicio tal y como se conocen ahora, podrían tener modificaciones considerables, debido a la reciente reforma energética, la cual “obligará al sector de las gasolineras a modernizarse, ofrecer una amplia variedad de servicios y no solo la venta de gasolina ( Arteaga, 2014: 1) Además de que le abrirá las puertas a empresas trasnacionales que cuentan con una larga trayectoria en el ramo.

Por lo anterior, consideramos pertinente estudiar al sector gasolinero, como parte fundamental de los servicios que contribuyen a movilizar a este país y que su forma de operar repercute en todos los sectores de la economía mexicana, generando diversos efectos en las comunidades donde se instalan.

## Resultados

Para la empresa caso de estudio, la Responsabilidad Social es un modelo de negocio, que les permite cultivar una relación “ganar-ganar”, con sus públicos de interés, donde se obtienen beneficios para ambos a través de las diversas actividades de RSE que se realizan y con lo cual han contado con el apoyo de un organismo externo que se encarga de certificar a las empresas en México.

Ya éramos una empresa con responsabilidad social, ahora dijimos, hay que hacerlo como se debe, certificarnos como nos debemos certificar, porque por ahí dicen que las cosas que no se miden no se pueden mejorar, entonces, si no teníamos algún organismo externo a nosotros que nos estuviera midiendo, entonces difícilmente íbamos a hacer más cosas, entonces, desde que ingresamos estuvimos trabajando con el Cemefi, nos estuvo evaluando y hemos hecho algunas mejoras como organización, principalmente en la cuestión de calidad de vida de nuestra gente, y te digo, principalmente fue por esa necesidad de tener alguien externo que te evaluara (responsable de recursos humanos)

El programa de Responsabilidad Social de la empresa está estructurado precisamente en las cuatro dimensiones que establece el Cemefi: ética empresarial, calidad de vida, sustentabilidad y vinculación con la comunidad. Cuenta con 28 actividades realizadas a lo largo del año(ver tabla 1).

Para el cumplimiento de sus actividades de RS la empresa está organizada en cuatro comités:

1-Cuidado y preservación del medio ambiente: una de las actividades más importante es el programa “Limpieza del Maviri”. El Maviri es una playa ubicada a sólo 6 kilómetros del puerto de Topolobampo y a 20 minutos de la ciudad de Los

Mochis, Sinaloa. La actividad se lleva a cabo una vez al año, consiste en realizar una labor de limpieza con los colaboradores internos, sus familias y la comunidad.

2-Calidad de vida: una de las actividades que más aceptación tiene entre los colaboradores es la llamada “El día de la familia (empresa caso de estudio)” realizada una vez al año. Esta actividad es con motivo del aniversario de la empresa que se lleva a cabo en el mes de Agosto, conviviendo los colaboradores y familiares con entrega de regalos para los participantes.

3-Vinculación con la comunidad: Una de las acciones en esta área es filantrópica, la empresa realiza donaciones a diferentes instituciones que así lo requieren, ubicadas en la zona norte del estado.

4-Ética empresarial: considera la acción “Cazando héroes”. En esta empresa, un héroe es cualquier colaborador interno que realice acciones extraordinarias a lo que son sus funciones y que estas acciones indiquen la práctica de cualquiera de los valores organizacionales: Servicio, Compromiso, Honestidad, Respeto y Emprendedores. Se invita a los trabajadores a que Denuncien a un Héroe: “puede ser tu jefe, tu compañero de estación o a cualquier otro empleado de la empresa, denúncialo al departamento de Recursos Humanos”.

Podemos señalar que la empresa dedica más actividades a fortalecer su relación con los colaboradores y en su vinculación con la comunidad como una labor más bien filantrópica que de responsabilidad social. Se pretende que la RSE sea un modelo de negocio donde sus actividades estén vinculadas a sus procesos productivos y de apoyo en la resolución de problemas sociales.

**Tabla 2. Herramientas de comunicación para la difusión de la RSE del caso de estudio.**

<b>PÚBLICO</b>	<b>Programa y acciones de RS:</b>	<b>HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA RS</b>	<b>MENSAJES</b>
<b>SUSTENTABILIDAD</b>			
<i>Intern</i>	Programa de reciclaje	Boletín electrónico, tablero de información	Ayuda al medio ambiente, conciencia ecológica, bajar costos administrativos
	Limpiezas ecológicas	Manual de operaciones	Cumplimiento de normas
	Estudio de aguas residuales	Manual de operaciones	Cumplimiento de normas
	Guardianes del agua en coordinación con JAPAMA (hijos de colaboradores)	Boletín electrónico, tablero de información, redes sociales	Consciencia ecológica en los niños, cadena de valor
	Expo ahorro de energía en coordinación con CFE (hijos de colaboradores)	Boletín electrónico, tablero de información, redes sociales	Consciencia ecológica en los niños, cadena de valor
<i>Externo</i>	Limpieza de las playas del Maviri	Juntas bimestrales, campaña radiofónica, coordinación con otras ESR	Crear consciencia ecológica, mantener limpia la playa
	Arborización de un área de la ciudad.	Boletín electrónico, correo electrónico	Cuidado del medio ambiente, consciencia ecológica.
<b>CALIDAD DE VIDA</b>			
<i>Interno</i>	Los memorables	Juntas bimestrales	Promover la importancia de la familia
	Celebración del día de la Familia SEVAFUSA	Boletín electrónico, correo electrónico, tablero de anuncios	Promover la identidad corporativa y la convivencia entre colaboradores
	Entrega de útiles escolares a hijos de colaboradores	Juntas bimestrales, redes sociales, boletín electrónico	Apoyo a educación, bienestar de colaboradores y su familia
	Becas a hijos de colaboradores en nivel profesional	Juntas generales, redes sociales	Apoyo a educación, bienestar de colaboradores y su familia
	Festejo del día de Reyes y día del niño	Tablero de información, redes sociales	Apoyo a educación, bienestar de colaboradores y su familia
	Presentes para el día de la madre y para el día de los padres	Tablero de información, redes sociales	Convivencia de

	<p>Premio a excelencia académica para hijos de colaboradores</p> <p>Programa de educación para colaboradores que deseen culminar estudios de educación básica</p> <p>Torneos deportivos</p> <p>Premio a los mejores vendedores</p>	<p>Juntas generales, redes sociales</p> <p>Juntas generales, redes sociales, tablero de información, boletín electrónico</p> <p>Juntas generales, redes sociales, boletín electrónico, tablero de información</p> <p>Juntas generales, redes sociales, boletín electrónico, tablero de información</p>	<p>colaboradores</p> <p>Bienestar de colaboradores</p> <p>Apoyo a educación, bienestar de colaboradores y su familia</p> <p>Apoyo a educación, bienestar de colaboradores, crecimiento y desarrollo de colaboradores</p> <p>Fomento al deporte y a la actividad física, convivencia entre colaboradores</p> <p>Reconocimiento a colaboradores destacados, identidad corporativa</p>
<i>Interno</i>	<p>Cazando Héroes</p> <p>Reuniones generales</p> <p>Auditorías internas y externas</p> <p>Evaluación valores</p>	<p>Juntas bimensuales</p> <p>Boletín electrónico, tablero de información</p> <p>Boletín electrónico, tablero de información, reuniones generales</p> <p>Juntas bimestrales</p>	<p>Fomento de valores y creación de conciencia</p> <p>Identidad corporativa</p> <p>Fomento de confianza entre colaboradores, identidad corporativa</p> <p>Fomento a los valores, creación de conciencia</p>
<i>Externo</i>	<p>Alianzas con otras organizaciones</p> <p>Alianzas con cámaras empresariales</p>	<p>Tablero de información, página web, redes sociales</p> <p>Tablero de información, página web, redes sociales</p>	<p>Vinculación con organizaciones, beneficios para colaboradores</p> <p>Vinculaciones estratégicas para la empresa, beneficios para colaboradores</p>
<b>VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>			
<i>Externo</i>	<p>Colaboración con el programa Esríbele una cartita a Santa</p> <p>Patrocinio a equipos deportivos</p> <p>Patrocinador de la Carrera Rosa</p>	<p>Radio, redes sociales</p> <p>Redes sociales</p> <p>Radio, banner de</p>	<p>Promover cultura de cooperación, promover valores, filantropía</p> <p>Apoyo al deporte</p>

	<p>del Grupo Chávez Radio</p> <p>Patrocinador de la Carrera de Color del Banco de Alimento</p> <p>Donaciones varias (Casa Hogar, asilos de ancianos, donación de pintura a primaria, Banco de Alimentos, Oratorio Don Bosco, Sociedad con Valores, DIF.</p>	<p>patrocinadores, redes sociales, página web</p> <p>Radio, banner de patrocinadores, redes sociales</p> <p>Juntas bimestrales, boletín electrónico, tablero de anuncios</p>	<p>Apoyo al deporte, vinculación con empresas, filantropía</p> <p>Apoyo al deporte, colaboración con ACs, filantropía</p> <p>Colaboración con ACs, dependencias de gobierno e instituciones educativas, filantropía</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia en base al caso de estudio

### **Herramientas de comunicación:**

La comunicación se ha convertido en un elemento primordial que facilita a los empresarios una gestión coordinada, entre departamentos, clientes, proveedores e intermediarios en diferentes partes del mundo, es decir, como eje estratégico es el sustento, la guía y el centro sobre la cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos y comerciales, así como sus diferentes grupos de interés en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos organizacionales siguiendo principios éticos y de responsabilidad social.

Esta interacción trae beneficios importantes para la organización cuando se plantea desde una visión estratégica, con herramientas de comunicación que faciliten el diálogo de forma oportuna, clara y constructiva. La empresa estudiada utiliza herramientas para comunicarse con sus distintos grupos como se aprecia en la tabla 1. A continuación hacemos un análisis clasificándolas en herramientas externas e internas.

## **Herramientas de comunicación externa:**

Uno de los principales medios por los cuales se difunden las actividades de responsabilidad social de la organización son las redes sociales. Este grupo gasolero ubicado en la ciudad de Los Mochis cuenta con una página oficial de Facebook con el nombre de usuario de la *empresa*, en esta red social se puede observar que las publicaciones son constantes.

La primera publicación fue el 21 de febrero del 2014 y a partir de ese momento ha emprendido algunas campañas de acuerdo a cada temporada del año. Actualmente cuenta con una campaña, la cual consiste en dar tips o consejos a sus clientes referentes a su automóvil y a cómo optimizar el uso del combustible. Asimismo se encuentran en la víspera de la celebración de sus 45 años de fundación, por lo que agregan el hashtag *#45Aniversario* en cada una de sus publicaciones. Además, añaden un par de hashtag más donde se lee *#empresa* y *#ESR*.

Procuran colocar una cinta en cada una de sus fotografías donde se distinga su logotipo de celebración de su 45 aniversario y el distintivo de ESR, obtenido por cuarto año consecutivo.

Promueven constantemente sus valores organizacionales y la misión que tienen como empresa, además de que dan a conocer sus diferentes sucursales con una fotografía y la fecha de su inauguración.

Las publicaciones con referencia a sus actividades de RSE no son tan constantes, dejando pasar periodos largos de tiempo sin mostrar sus acciones tanto internas como externas, publicando únicamente unas fotografías y un breve texto.

Con respecto a su página web, al momento de iniciar con esta investigación se encontraba desactualizada, teniendo información de un año anterior, no habían renovado sus publicaciones, sin embargo, durante el transcurso de este estudio se observó que la página fue alimentada con nueva información.

La publicación de su página web cuenta con deficiencias en la ortografía y redacción de sus textos, lo que denota una falta de supervisión y cuidado en la calidad de producción de sus mensajes.

En su página web tampoco se observan publicaciones constantes de sus actividades de RSE, siendo la última la obtención del distintivo de ESR por cuarto año consecutivo, y antes de eso solo tenían un apartado de su participación en la carrera 5 kolor, organizada por el Banco de Alimentos de Los Mochis.

Su sección de Responsabilidad Social cuenta con muy poca información en comparación con las múltiples actividades de Responsabilidad Social que se mencionaron en las entrevistas con los colaboradores.

En cuanto a la campaña radiofónica que la empresa lanzó por su 45 aniversario, la cual consta de una serie de ocho spot que relatan entrevistas con diferentes colaboradores de la organización, se puede observar que cada uno de los spot incluye implícitamente la Responsabilidad Social, puesto que los colaboradores señalan algunas actividades que realizan como ESR, además de mencionar algunos de los valores institucionales.

De acuerdo con la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos y coordinadora de RSE, esta campaña radiofónica fue planeada en un principio para promocionar el 45 aniversario de la organización, la realización estuvo a cargo de una radiodifusora y fueron ellos los que decidieron darle el enfoque de RSE y después de escuchar los demos, la empresa aceptó la propuesta.

#### **Herramientas de comunicación interna:**

En relación a las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa se pudo identificar que el 35.7 por ciento prefiere las juntas con el personal para informarse del acontecer de la empresa; de acuerdo al gerente de Recursos Humanos las redes sociales y el correo electrónico son los medios más utilizados para comunicarse con el personal, sin embargo los colaboradores encuestados



señalaron como de menor preferencia con un 21.4 por ciento y 14.2 por ciento respectivamente.

**Eficacia para comunicar a los colaboradores la filosofía de la empresa.**

Otro punto a destacar es que no todos los colaboradores conocen o están informados sobre la filosofía de la empresa, puesto que del total de los encuestados el 78 por ciento dijo sí conocerla, pero únicamente el 55.5 por ciento pudo o se interesó en referirse a la misión, visión y valores de la organización, y de esos tres elementos, los valores fueron los más aludidos en el cuestionario.(tabla núm. 3)

**Tabla.3 Comparativo sobre la filosofía organizacional (misión, visión y valores) y las alusiones por parte de los colaboradores internos.**

<b>Declaración formal de la empresa</b>	<b>Referentes conceptuales de los colaboradores</b>
<p><b>Misión:</b> Poner en marcha tu día haciendo de nuestro servicio tu mejor experiencia.</p>	<p>Servicio al cliente:5 Tener 30 gasolineras: 2 Poner en marcha tu día a día: 1</p>
<p><b>Visión:</b> Ser el Grupo Gasolinero más competente en el mercado del noroeste del país, que se distinga por la imagen y servicio que brinda a sus clientes, superando sus expectativas con servicios adicionales y los sistemas más eficientes y seguros que nos permita el control absoluto de flotillas en nuestra red y con otros grupos gasolineros asociados; contando con personal altamente calificado y orgulloso de pertenecer a la empresa y con el reconocimiento de la comunidad.</p>	<p>Ser el grupo gasolinero más importante del noroeste de México: 6 Abrir más gasolineras: 1 Llegar a la meta de los litrajes en venta de producto y gasolina:1 Una empresa líder y comprometida con la sociedad y el medio ambiente: 1</p>
<p><b>Valores:</b> <u>Honestidad:</u> sinónimo de confianza <u>Emprendedores:</u> siempre a la vanguardia <u>Servicio:</u> su satisfacción es nuestro orgullo <u>Compromiso:</u> pensando siempre en usted <u>Respeto:</u> somos una familia</p>	<p>Servicio: 8 Honestidad: 8 Emprendedor: 6 Compromiso: 3 Compañerismo: 2 Puntualidad:2 Respeto: 1 Responsabilidad: 1 Disciplina: 1 Buena presentación: 1</p>

	Amabilidad: 1 Asistencia: 1 Auténticos: 1
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionarios a colaboradores

Al momento de aplicar los cuestionarios, se realizó observación no participante y se pudo identificar que tanto la misión y la visión como los valores de la empresa se encuentran ubicados en el espacio destinado para que los colaboradores descansen, sin embargo, en las instalaciones de las oficinas de la matriz no se observó que contaran con un espacio donde se describiera la filosofía de la empresa.

### **Eficacia para comunicar a los colaboradores la Responsabilidad Social Empresarial y lograr mejorar el clima organizacional**

Para medir la percepción que tienen los colaboradores sobre la Responsabilidad Social de la empresa, se realizaron preguntas referidas al tema de ESR (Empresa Socialmente Responsable) y los beneficios que ha aportado específicamente en los trabajadores.

Al respecto, el 96% de los colaboradores considera que la empresa efectivamente es socialmente responsable, mientras el 4% restante optó por la opción No responde. Al ser consultados sobre la participación que tienen en las actividades de responsabilidad social que lleva a cabo la empresa, el 52% respondió no participar, el 44% respondió sí participar y el 4% optó por la opción No responde. Por último, el 81% opina que se involucra de forma voluntaria en las actividades de responsabilidad social que realiza la empresa, el 4% no lo hace de forma voluntaria, mientras el 15% optó por la opción de respuesta No responde.

Así mismo se buscó identificar conocer la valoración que los colaboradores hacen sobre cada una de las acciones que realiza la empresa a lo largo del año.

El programa considerado más importante para ellos fue el día de la familia. “ caso de estudio”. Esta actividad corresponde a la dimensión de calidad de vida. Otro programa que tiene mayor arraigo es la limpieza de la playa el “ Maviri”, playa más importante del municipio de Ahome.

**Tabla 4: Acciones más importantes de RSE del caso de estudio desde la perspectiva de los colaboradores internos.**

<b>Comité</b>	<b>Acciones de RSE</b>	<b>Importancia</b>
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día de la familia “caso de estudio”</li> </ul>	1
Cuidado y preservación del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza del Maviri</li> </ul>	2
Vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones a diferentes instituciones</li> </ul>	3
Ética empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cazando héroes</li> </ul>	4

Fuente: elaboración propia en base a cuestionarios a colaboradores

A raíz de la incorporación de la empresa al modelo de ESR, la organización considera que ha crecido el “orgullo” de pertenecer a esta empresa, como lo señala la responsable de recursos humanos:

Nosotros cada año aplicamos un cuestionario de clima laboral organizacional y siempre les preguntamos cuáles son las tres cosas que más orgullo le hacen sentir a la empresa... te puedo decir que de los 320, porque se los aplicamos a los 320 colaboradores, no tomamos muestra, es un estudio bastante amplio, te puedo decir que el 90 por ciento menciona en las cosas que los hacen sentir muy orgullosos el ser socialmente responsable, o si no lo ponen así como ser socialmente responsable ponen “porque ayudan a la comunidad”, “porque hacen esta actividad”, o “porque le regalaron útiles a mi hijo”, y en las cosas que ponen para mejorar es seguir apoyando a la comunidad, es seguir creciendo, me llama mucho la atención porque uno de ellos puso “seguir creciendo sin perder de vista el enfoque humano como hasta hoy”, están conscientes de que es una empresa rentable, que está creciendo pero que nunca los ha dejado de lado, que su objetivo no se ha nublado al ser tan grande.

Respecto a los beneficios y logros que como empresa socialmente responsable han obtenido, la coordinadora de RS considera que son el prestigio y una mayor rentabilidad al contar con la preferencia de los clientes.

...beneficios hemos tenido bastantes...si yo voy a comprar un producto, dos productos que son prácticamente idénticos, pero yo sé que esta empresa trabaja en pro del medio ambiente, en pro de la comunidad, tiene muy bien a sus empleados y la otra no, obviamente yo me voy con el otro producto, entonces, ese es el inicial, el otro, se han venido reduciendo año con año el indicador de rotación de personal, la gente se va menos, la gente está más consciente de que las condiciones que tiene aquí difícilmente las van a tener en alguna otra empresa...¿Qué otros beneficios? En cuestión de rentabilidad somos más rentables por ser socialmente responsable, y siempre te queda, además de que ves esos beneficios tangibles, te queda esa sensación de que estás haciendo bien las cosas, porque están cimentados en valores, están cimentados en ética y estás siendo sustentable también.

Finalmente los principales retos que la empresa enfrenta son lograr un mayor involucramiento de sus colaboradores internos, ya que no se ha logrado penetrar en todos los niveles de la estructura organizacional, asimismo tener un acercamiento y comunicación más eficaz como empresa socialmente responsable. Además de lograr consolidar la responsabilidad social de la empresa en su cultura organizacional y en su modelo de negocio.

El mayor reto yo considero es conseguir que la gente se involucre en las actividades, el poder enrolar a la gente (COLABORADOR) en las actividades de RSE..otro reto es que la empresa cumpla con todo lo que se compromete, no nos gusta comprometernos por comprometernos, estás empeñando tu palabra, queremos regresar a esos tiempos de los abuelos donde bastaba que tú dieras tu palabra para que la gente confiara en ti, queremos regresar a esos tiempos en esa parte de que baste nuestra palabra para confiar, el reto es mucha medición y seguir cumpliendo los compromisos que nos hemos propuesto porque la responsabilidad social es eso, es un compromiso, muchas empresas lo están viendo como una moda o una especie de pedigrí o de elite de las empresas cuando realmente no es así, es un compromiso que tú asumes , no es de que este año sí me aplico y los otros dos no, por eso es que algunas empresas se suben al barco y al otro año se bajan porque no pueden con el compromiso, no es una moda.

## **A manera de conclusión**

El estudio de los procesos comunicativos de la empresa caso de estudio, permitió identificar algunos soportes de comunicación que se encuentran en su estructura y como se establecen estos nexos comunicantes.

El análisis de las estrategias y herramientas de comunicación que la empresa utiliza en su programa de responsabilidad social, nos da como resultado el uso de diversos medios de acuerdo al tipo de acción de RS y al grupo de interés al que va dirigido.

Al estudiar los procesos de comunicación de la empresa, esta reveló lo siguiente: los directivos utilizan las juntas con el personal y la capacitación para informar a sus colaboradores sobre sus acciones de RSE, además de utilizar los medios digitales como las redes sociales y el correo electrónico. Sin embargo estos dos últimos son los de menor preferencia por parte del personal, ya que en su mayoría son despachadores de gasolina que no usan computadora ni teléfonos inteligentes.

Para los grupos de interés externo como son los clientes y la comunidad utilizan los medios digitales como página web y la red social Facebook, además de banners en cada una de sus estaciones de servicio y ocasionalmente la radio.

La organización considera a los medios digitales, redes sociales y su página web como uno de sus principales canales de comunicación con sus públicos externos, sin embargo la falta de un proceso más eficiente para implementar este tipo de alternativas de comunicación genera fallas elementales

filtros al momento de codificar la información, puesto que en los dos medios se identificó ambigüedad y confusión sintáctica derivada técnicamente de faltas de ortografía y de redacción, con el posteo de publicaciones deficientes.

En los resultados del proceso comunicativo con los colaboradores de la organización se observó que la información proporcionada por la empresa en cuanto a las acciones de RS no es suficiente, puesto que hay desconocimiento de algunas actividades de este programa, además de elementos esenciales de la empresa como los son: misión, visión y valores.

Con lo anterior se evidencia una falta de articulación para aprovechar estratégicamente cada medio y con ello se diluyen los esfuerzos que se realizan en este sentido, es decir es necesario que la organización considere mejorar sus procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias y herramientas de comunicación para lograr sus objetivos como empresa socialmente responsable.

La empresa de hoy enfrenta una decisión impostergable: Ser una empresa socialmente responsable, no solo parecerlo. Las estrategias de negocio y de comunicación son llevadas por el mismo sendero para lograr establecer un diálogo permanente, oportuno y veraz con los grupos de interés, estableciendo prácticas comunicativas eficaces que no solo busquen conocer las necesidades, expectativas de los públicos, sino establecer un sistema de comunicación estratégico de la mano del plan general de la empresa. Los problemas cotidianos será mucho más fácil enfrentarlos con un comportamiento ético y sostenible.

## REFERENCIAS

Ancos, H. (2010) *La Responsabilidad Social Corporativa y sus Actores: Mitos y Desafíos de la RSC*. Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

Arteaga, J. (2014) "Gasolineras Mexicanas, la sorpresa en la reforma energética" en Forbes, México. Consultado el 10/06/2015 en <http://www.forbes.com.mx/gasolineras-mexicanas-la-sorpresa-en-la-reforma-energetica/>

Freeman, R. (2010) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, E.U: Cambridge University Press.

Gibson, J. (2006). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Venezuela: Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.

Perdiguero, T. y Andrés G. (2005) *La Responsabilidad Social de las Empresas y Los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. España: Editorial Universidad de Valencia.

Pérez, M. (2014) *La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer? Análisis de la comunicación en 25 empresas del país*. Consultado el 19/11/2014. consultado en <http://www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf>

Sasia, P. (2004) *La empresa a contracorriente. Cuestiones de ética empresarial*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Yepes, G.; Peña, W. y Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

### Otras Fuentes:

AliaRSE – GTZ (2003) "Responsabilidad Social en México: situación actual y perspectivas". México.

CEMEFI. Documento sobre RSE consultado en 20/07/2015 en [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Forum empresa. Documento sobre RSE consultado el 24/03/2015 en [http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=102](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=102)

INEGI. Informe de resultados definitivos de los censos económicos 2014. Consultado el 02/09/2015 en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Instituto Ethos. Consultado el 30/06/2015 en [www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br)

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Consultado el 25/04/2015 en <http://observatoriorsc.org/>



# Capacidad de cumplimiento de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la MiPyMEs.

---

*M.A.D. Fernando Medina Blum<sup>1</sup>  
Dr. Roger Manuel Patrón Cortés<sup>2</sup>  
M.C. Evarista González García<sup>3</sup>*

## **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo determinar la capacidad de cumplimiento que tienen las MiPyMEs de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México, basándose en el tipo y/o tamaño de la empresa (micro, pequeña o mediana) en relación a un conjunto específico de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de determinar la viabilidad de implementación de acciones orientadas a esta filosofía empresarial de manera formal.

Esta investigación es de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo y transversal. En los resultados se pudo visualizar que el cumplimiento de los indicadores de RSE se incrementa cuando la empresa es de mayor tamaño y que existen ejes en los cuales no cuentan con la suficiente capacidad para implementar acciones.

## **Palabras clave:**

Responsabilidad social empresarial, MiPyMEs, crecimiento empresarial

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Campeche. femedina@uacam.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Campeche. roger\_patron\_cortes@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Campeche. egonzale@uacam.mx

## **1. Introducción**

Los estudios sobre RSE como parte de la filosofía de las empresas, se convierten en un factor fundamental para que las organizaciones consideren incluirlas dentro de sus políticas, acciones y estrategias. Regularmente las MiPyMEs constituyen el 90% del conjunto de empresas, por lo cual su impacto en la economía de los países se visualiza a través de la creación de fuentes de trabajo y en la importante participación que tienen en la generación del Producto Interno Bruto (PIB). En México, las aportaciones realizadas por las MiPyMEs tienen un comportamiento en la generación del PIB de un 52% y del 72% en la creación de empleo. (Pavón, 2010)

Es importante estudiar la posibilidad que tienen las MiPyMEs para dar cumplimiento a indicadores relacionados a la RSE, que permita a este tipo de empresas una forma de crecimiento desde una filosofía empresarial con valores orientados al bienestar social.

Por su parte, en las MiPyMEs observadas se pudo visualizar que en algunas de ellas ya se implementan acciones orientadas a la RSE, sin embargo, no cuentan con una documentación formal de las mismas que les permita evidenciar y medir su desempeño, como tampoco evaluar su impacto en la organización.

Este trabajo presenta primero un marco teórico orientado a las MiPyMEs, su relación con la RSE y el crecimiento empresarial a través de la RSE, posteriormente se explica el método de investigación y se presentan los resultados, y finalmente se exponen las conclusiones y sugerencias.

A pesar de que los resultados provienen de las propias empresas participantes, estos no pueden generalizarse para el tipo de empresas en cuestión, sin embargo, se presenta un panorama actual de las condiciones en las que se encuentran las MiPyMEs de esta región respecto al concepto de RSE.

### ***1.1. Planteamiento del problema, objetivo y justificación.***

Debido a las características específicas de las MiPyMEs, éstas tienen muy pocas oportunidades de realizar actividades relacionadas a la RSE, o bien las realizan pero no están documentadas y por lo tanto no pueden respaldar las acciones que permitan obtener el reconocimiento otorgado por instancias certificadoras, constituyéndose esta situación en una problemática que dificulta su vinculación con su crecimiento empresarial.

Los diferentes actores que participan en el desarrollo de los sectores económicos, tales como las instituciones gubernamentales, las instituciones educativas y los organismos empresariales, entre otros, han realizado numerosos esfuerzos para impulsar a las empresas del estado de Campeche.

Apoyos como financiamiento, capacitación y programas orientados al incremento de la competitividad, se han creado para que las empresas mejoren sus diferentes capacidades. No obstante, ninguno ha sido orientado a partir de un crecimiento alineado al concepto de RSE.

Por ello, es necesario realizar estudios que permitan comprobar la capacidad de las MiPyMEs para implementar acciones de RSE de acuerdo al tipo y/o tamaño de la empresa, así como también determinar las áreas susceptibles de

desarrollo y/o mejora en este rubro, con el propósito de influir en el incremento en de su competitividad.

Por esta razón, se decidió efectuar el presente estudio con la finalidad de determinar la capacidad de cumplimiento de acciones de RSE de las MiPyMEs ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México, teniendo los siguientes objetivos: a) determinar el grado de cumplimiento de las MiPyMEs en relación a los indicadores de los ejes de RSE propuestos y b) establecer el comportamiento de las acciones de RSE en las MiPyMEs basado en su tipo y/o tamaño (micro, pequeña y mediana empresa).

Esta investigación pretende contribuir a la literatura enfocada a la competitividad de las MiPyMEs mediante la implementación del concepto de RSE y a comprobar si este tipo de empresas tiene la capacidad de aplicar acciones de RSE, con la visión de que en investigaciones posteriores se pueda influir en empresas para que adopten este concepto y que este sea susceptible de certificación, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo socioeconómico de forma sustentable y con un amplio beneficio social para la localidad en cuestión.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. MiPyMEs y su relación con la RSE.**

Existe una gran diversidad de criterios y variables que definen a las MiPyMEs, sin embargo, no existe un modelo único de representación a nivel internacional de este tipo de empresas. Por lo cual, estas clasificaciones se pueden determinar tanto por organismos públicos y privados. De acuerdo al contexto de esta

investigación, la cual se ajusta a lo publicado en el Diario Oficial de la Federación en México, con fecha 30 junio del año 2009, en el cual se emite la estratificación con las características específicas para cada tipo de empresa. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1.**  
**Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas**

ESTRATIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

La Tabla 1 representa la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

La RSE se ha convertido en una filosofía empresarial que no solo tiene un impacto en la relación con los grupos de interés (*stakeholders*), sino también se ha podido relacionar con el impacto que tiene con otros indicadores de desempeño, como el financiero y la competitividad.

La reputación o imagen corporativa es uno de los principales activos intangibles para una empresa. De acuerdo con Fernández et al. (1998), entiende este concepto de imagen como una formación que se da a lo largo del tiempo por parte de sus grupos de interés, y que es un soporte para su comportamiento y desempeño futuro.

Parte de los esfuerzos relacionados a la mejora en la imagen o reputación de las empresas, están orientados en realizar acciones de RSE, ya que se ha convertido en una de las herramientas estratégicas a nivel corporativo con la finalidad de diferenciarse en el mercado (Nieto y Fernández, 2004)

A pesar de que las MiPyMEs tienen un alto impacto en la economía, tienen muy pocas oportunidades de realizar actividades relacionadas a la RSE y mucho menos de diferenciarse a través de este concepto, ya que este tipo de empresas cuentan con características específicas en su gestión y dirección.

Marín y Rubio (2008), mencionan que las pymes tienen cierto interés en aplicar acciones de RSE y de conocer la opción más viable de implementación de acuerdo a su estructura e intereses, además de identificar si tienen un resultado favorable en su desempeño empresarial.

Un término que se identifica con la RSE es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se define como el reconocimiento y la integración de elementos alineados a las preocupaciones sociales y ambientales en la operación de las empresas. (De la Cuesta y Valor, 2003).

Moneva y Lizcano (2004), definen el concepto de RSC como el compromiso voluntario de las empresas en relación al desarrollo social y el cuidado del medio ambiente, a través de un comportamiento basado en su filosofía de responsabilidad hacia sus grupos de interés.

Por su parte, Lafuente et al. (2003) menciona que las empresas que estén interesadas en implementar la RSC no están únicamente interesadas en cumplir sus obligaciones con sus accionistas sino también con los demás grupos con los que interactúan.

Según la Comisión Europea (2001), define RSE como la integración voluntaria en las empresas hacia las preocupaciones sociales y medioambientales dentro de su operación con la finalidad de lograr una contribución a la mejora de la sociedad.

Mejía (2008), define la RSE como la suma de elementos basados en la estrategia como: la estrategia que desarrolla e implementa una empresa para incrementar su competitividad, la estrategia empleada para hacer más competitivo su entorno, la estrategia para hacer más competitiva su cadena de valor, la estrategia aplicada para integrar una alianza con la comunidad, la estrategia que asegura su compromiso ético con la sociedad y la estrategia para obtener acciones en común entre la empresa y sus grupos de interés (*stakeholders*).

## **2.2.Crecimiento empresarial a través de la RSE**

Las características particulares de las MiPyMEs, influyen en la poca capacidad para aplicar diferentes estrategias que incrementen su productividad y competitividad. La implementación del concepto de RSE forma parte de estas estrategias y tiene una connotación de dificultad para este tipo de empresas. Además, se suma la falta de interés por parte de los empresarios, la insuficiente capacidad y conocimiento acerca del concepto y la imposibilidad de visualizar cuantitativamente el impacto de su aplicación.

A pesar de las dificultades que se presentan en este tipo de empresas, algunas de ellas han decidido incursionar en negocios basados en una práctica responsable e incluirlo también como parte de su estrategia empresarial.

La RSE se considera como una estrategia que contribuye al crecimiento empresarial de las pymes promoviendo una perfecta coordinación entre la empresa y la comunidad en la que opera. Para poder alcanzar ese objetivo, es

necesario identificar y establecer en qué medida la RSE contribuye al crecimiento empresarial.

Algunos estudios como el realizado por Corral et al. (2007), han demostrado que este tipo de empresas, se encuentran interesadas y a la vez preocupadas por este tema, lo cual las ha llevado a implementar acciones orientadas a la RSE comenzando hacia el interior de la empresa y posteriormente de manera externa, además de que este mismo sector empresarial tiene un desconocimiento importante sobre la RSE. Parte fundamental del movimiento de integración de la RSE en las empresas se origina a través de los diferentes actores involucrados en la gestión. (Ver Figura 1)

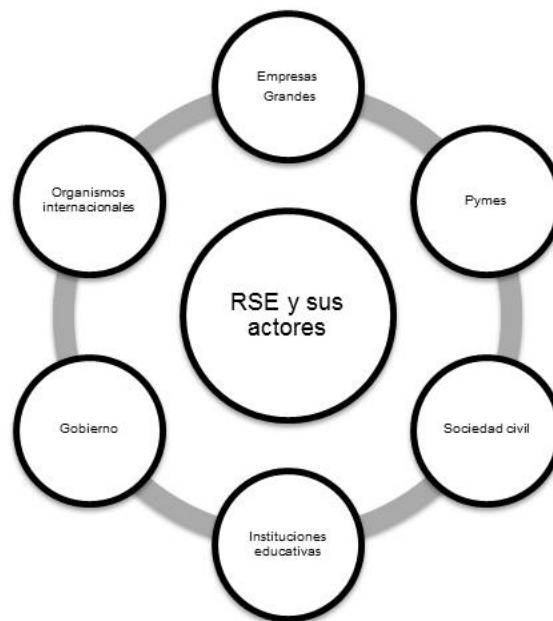


Figura 1. Representa los actores que influyen en la implementación de la RSE. Fuente: Elaboración propia a partir de Mejía (2008).



La RSE ofrece una alternativa para competir, ya que otorga un valor agregado a la comunidad, valor que se espera a mediano o largo plazo. Si bien es cierto, uno de los principales objetivos de las pymes es alcanzar ese crecimiento económico que le permita permanecer en el mercado. Blank (2002), menciona el objetivo inherente que tienen las organizaciones de crecer para obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial.

Según Aguilera y Puerto (2012), la RSE se puede obtener de diferentes maneras, ya sea tomando en cuenta una actitud consciente y responsable que se asume para el bien de la comunidad, o a partir de un acto premeditado, donde las organizaciones actúan de manera especulativa buscando el beneficio económico y adoptando sus decisiones para satisfacer sus metas personales, hasta aceptar que el crecimiento del entorno depende del buen uso de los recursos naturales no renovables. De cualquier manera, la RSE influye para alcanzar ese crecimiento anhelado por las organizaciones.

De la Torre et al.(2010), proponen el Modelo Penta-dimensional de Sustentabilidad Empresarial, el cual se compone de las siguientes dimensiones: gestión global, competitividad, relaciones, impactos, transparencia, comunicación y grupos de interés. (Ver Figura 2)

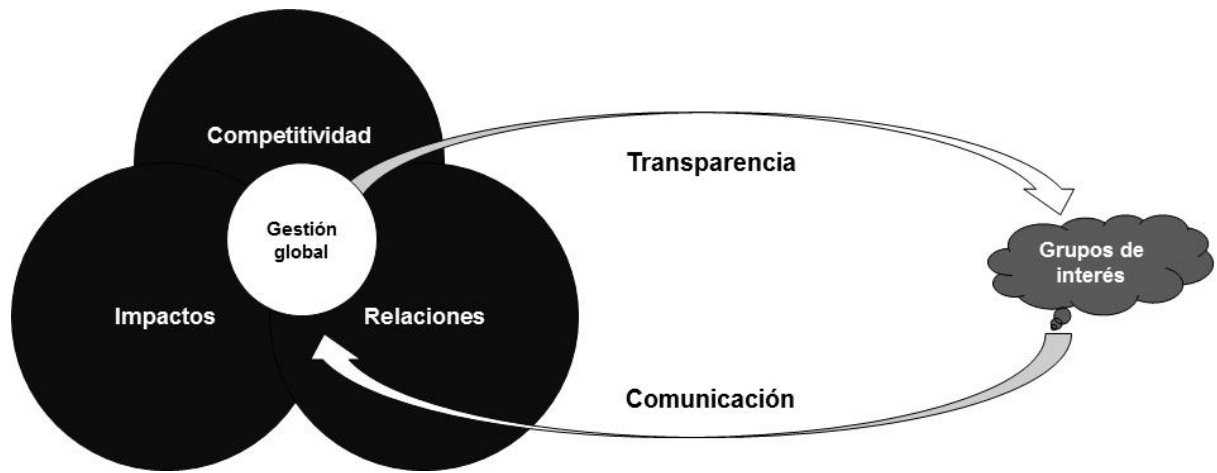


Figura 2. Representa el Modelo Penta-dimensional de Sustentabilidad Empresarial. Fuente: De la Torre et al. (2010).

### 3. Método

El presente estudio es descriptivo con enfoque cuantitativo y transversal, ya que la información se obtuvo en un solo periodo de tiempo. El diseño es no experimental, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El método de estudio es de campo y la técnica utilizada es la encuesta.

El estudio se realizó durante el primer trimestre del 2015, en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. A partir de la estadística del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), la cual determina un total de 4880 empresas (MiPyMEs) al momento de realizar este estudio, se calculó una muestra con un porcentaje de error del 10% y un nivel de confianza del 95%, dando como resultado un total de 95 empresas a encuestar. Al realizar la invitación para participar, solo contribuyeron al estudio un total de treinta empresas y participaron en la resolución del instrumento diez empresarios, tres administradores generales,

dos directores generales, siete gerentes y ocho jefes de área. Las empresas se estructuraron por tipo, conformadas por siete microempresas, trece pequeñas y diez medianas.

Para la obtención de los datos se empleó el instrumento de autodiagnóstico propuesto por FECHAC, A.C., el cual se validó por juicio de expertos. El instrumento presenta cuatro áreas de autoevaluación: Calidad de vida en la empresa; Compromiso con la comunidad; Cuidado y preservación del medio ambiente; y Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados.

Cada área cuenta con quince indicadores, el encuestado plantea el nivel de cumplimiento de cada enunciado de acuerdo a la percepción de cómo se presenta la empresa con respecto al indicador propuesto y se plantea una escala tipo Likert, donde 5 representa el nivel más alto y el 1 el más bajo. (Ver Anexo 1)

Se contactaron a las empresas, las cuales tuvieron como primer filtro que estuvieran adscritas al SIEM y que se encontraran ubicadas en la entidad federativa Campeche y en el municipio de Campeche. Como segundo filtro, se consideró que fueran únicamente MiPyMEs de acuerdo a su clasificación (INEGI, 2011). Para realizar el estudio se solicitó la autorización previa a los directivos de las empresas, que a su vez definieron a las personas que responderían el instrumento. Posteriormente, se aplicó la encuesta de manera personal por un equipo de entrevistadores capacitados en su aplicación.

#### **4. Resultados y discusión**

Los resultados se presentan de forma específica de acuerdo a la clasificación de las empresas por su tipo y/o tamaño. En relación a esta estratificación se establecieron tres clasificaciones: micro, pequeña y mediana empresa.

Con base en una investigación previa, se presentan los resultados generales por área en relación a los indicadores de RSE de las empresas participantes. El promedio general obtenido es de 3.12, según la percepción de cumplimiento de los indicadores. El área de Calidad de vida de la empresa presenta un promedio de 3.33; el área de Compromiso con la comunidad se manifiesta un promedio de 2.63; el área de Cuidado y preservación del medio ambiente revela un promedio de 2.91; y el área de Competitividad y relación con sus involucrados registra 3.59 de promedio de cumplimiento. (Ver Figura 3)

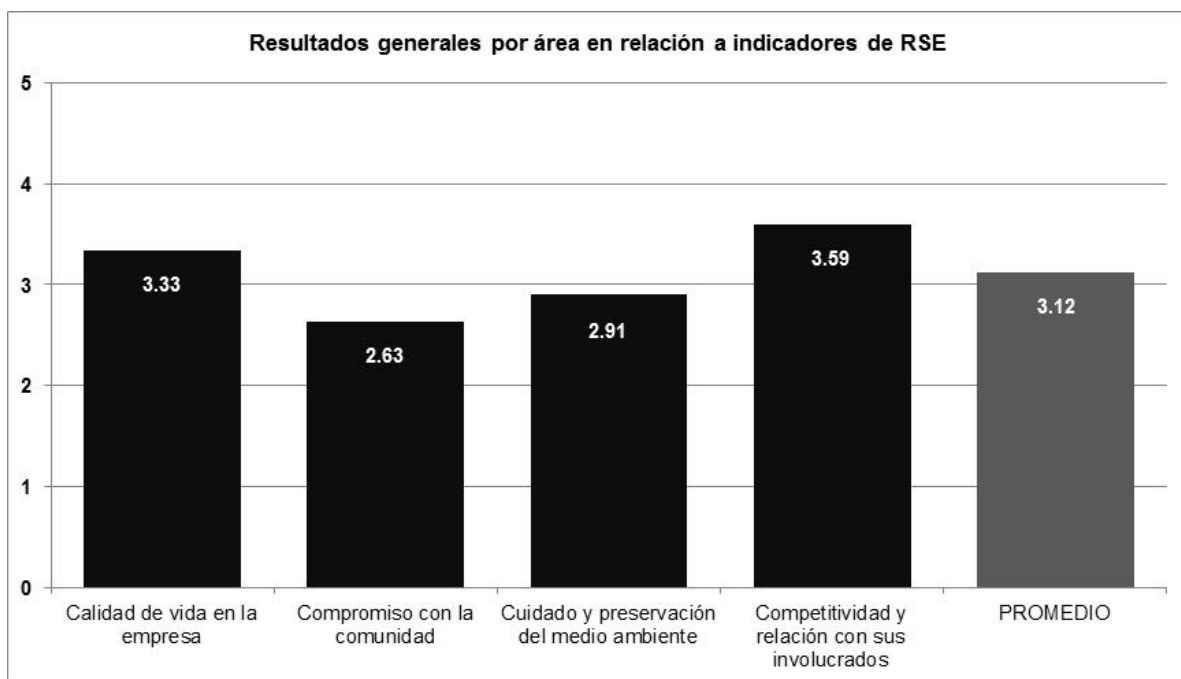


Figura 3. Representa los resultados generales por área en relación a los indicadores de RSE. Fuente: Medina et al. (2015).

*Comportamiento de indicadores de acuerdo a su tipo y/o tamaño (micro, pequeña o mediana empresa)*

Con los resultados anteriores, se decidió describir los resultados por el tipo y/o tamaño de empresa (MiPyMEs), con la finalidad de identificar y comparar su desempeño entre ellas. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2.**  
**Cumplimiento de indicadores de RSE por tipo de empresa**

Área de RSE	Micro	Pequeña	Mediana
a. Calidad de vida en la empresa	2.81	3.16	3.41
b. Compromiso con la comunidad	2.38	2.41	2.70
c. Cuidado y preservación del medio ambiente	2.98	2.91	2.83
d. Competitividad y relación con sus involucrados	3.08	3.42	3.57
Promedio	2.81	2.97	3.13

La Tabla 2 representa el cumplimiento de indicadores de RSE por tipo y/o tamaño de empresa.

Los resultados generales se presentan por clasificación según el tipo y/o tamaño de empresa. Las microempresas obtuvieron un promedio de 2.81 en el cumplimiento de los indicadores, las pequeñas empresas obtuvieron un promedio de 2.97 y las medianas empresas obtuvieron 3.13 de promedio. El comportamiento de las empresas según su tipo y/o tamaño en relación a los indicadores se observa que en Calidad de vida en la empresa, la mediana empresa obtuvo el mayor cumplimiento con 3.41, en segundo término se encuentra la pequeña empresa con 3.16 y la microempresa fue la que obtuvo el menor cumplimiento con 2.81; en Compromiso con la comunidad, la mediana empresa obtuvo el mayor cumplimiento con 2.70, en segundo término la pequeña empresa con 2.41 y la microempresa obtuvo el menor cumplimiento con 2.38; en Cuidado y preservación del medio ambiente, la microempresa obtuvo el mayor cumplimiento con 2.98, en segundo término la pequeña empresa obtuvo 2.91 y la mediana empresa obtuvo el menor cumplimiento con 2.83; en Competitividad y relación con sus involucrados, la mediana empresa obtuvo el mayor cumplimiento con 3.57, en segundo término la pequeña empresa con 3.42 y la microempresa obtuvo el menor cumplimiento con 3.08 (Ver Figura 4)

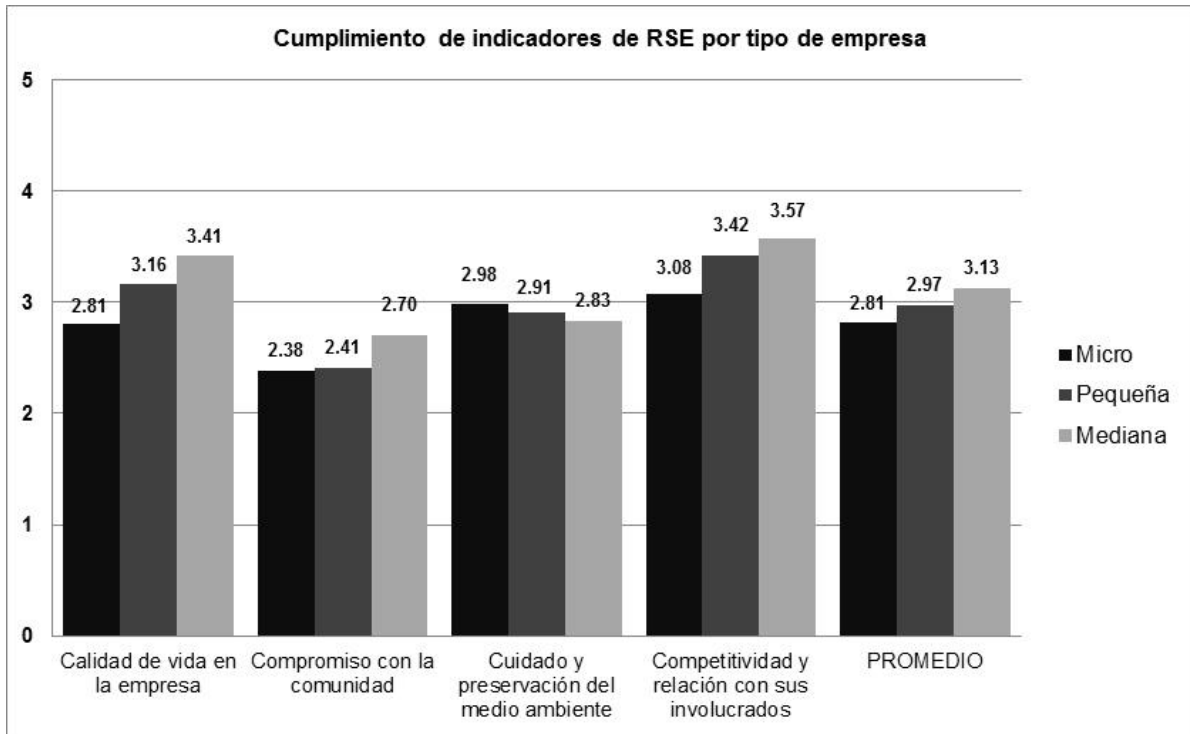


Figura 4. Representa el cumplimiento de los indicadores de RSE por tipo y/o tamaño de empresa (micro, pequeña y mediana empresa).

Para visualizar a detalle el cumplimiento de los indicadores por tipo y/o tamaño de la empresa, se presentan a continuación los resultados específicos por cada una de ellas.

### *Microempresa*

Las microempresas, obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 2.81, Compromiso con la comunidad 2.38, Cuidado y preservación del medio ambiente 2.98 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.08 (Ver Figura 5)

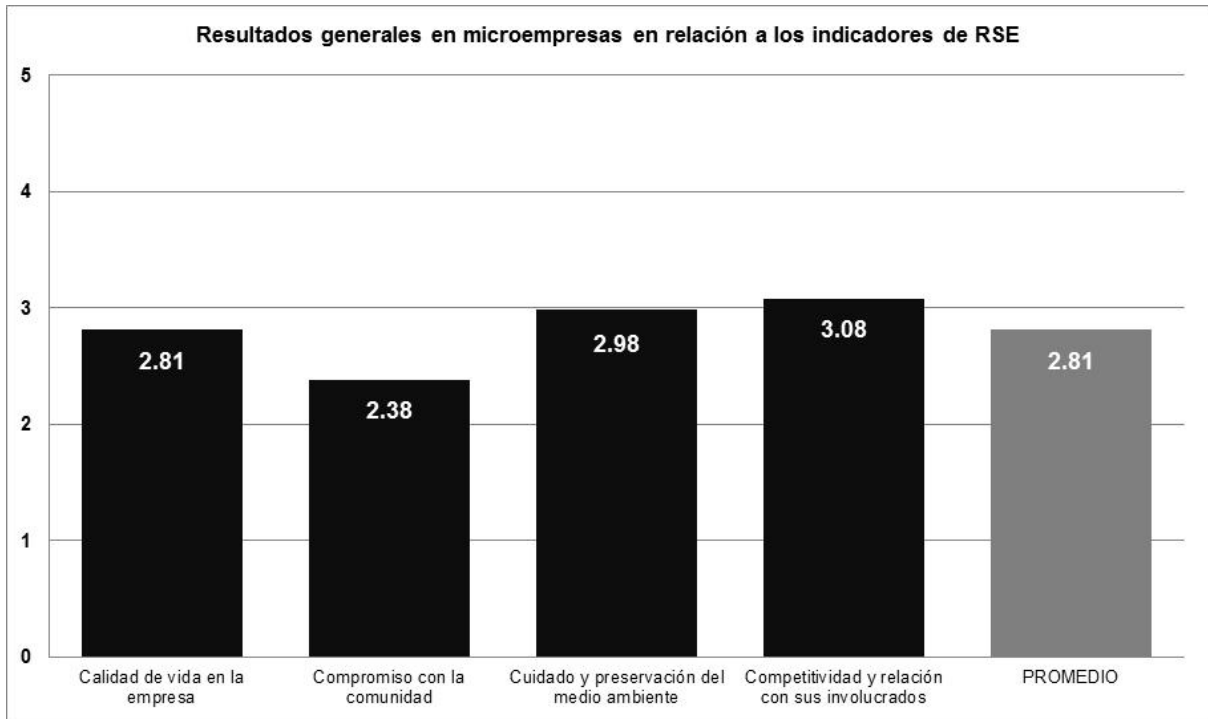


Figura 5. Representa los resultados generales en microempresas en relación a los indicadores de RSE.

Se puede observar a detalle, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.14 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Inclusión laboral” con 1.86 de promedio. (Ver Figura 6)



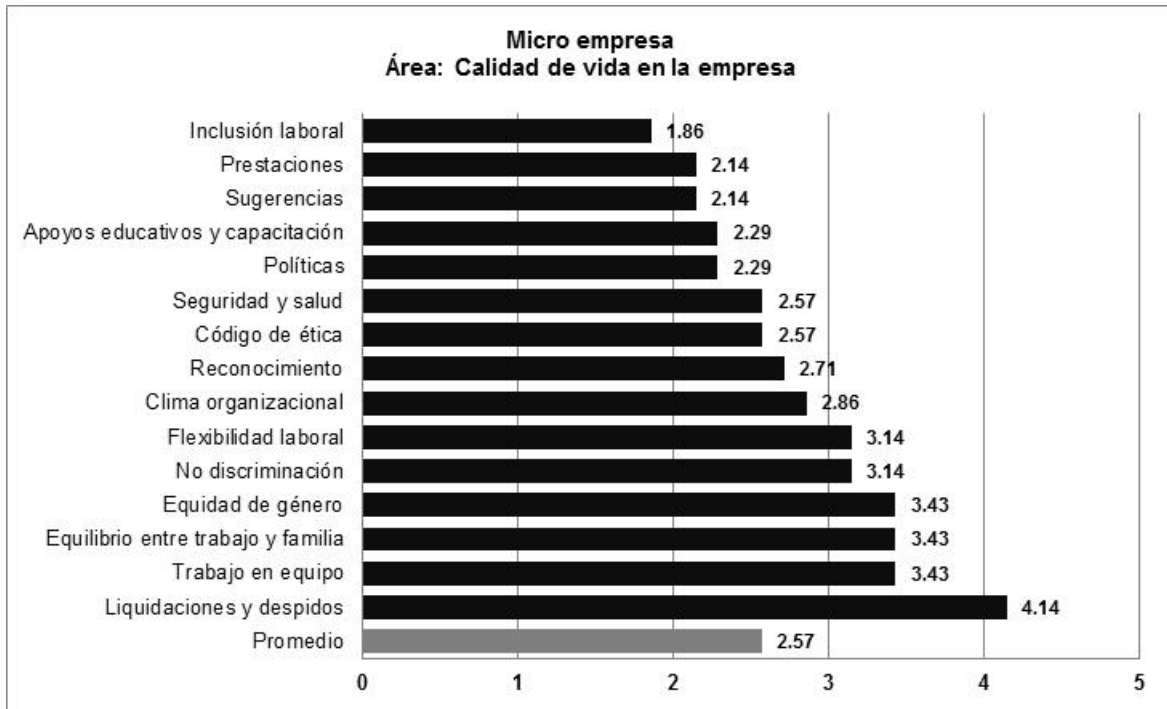


Figura 6. Resultados de las microempresas en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida en la empresa.

Se puede visualizar, que en el área de Compromiso con la comunidad, los rubros con mayor cumplimiento son el de “Impulsar desarrollo” con 3.43 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Planeación y otorgamiento de donativos” con 1.14 de promedio. (Ver Figura 7)

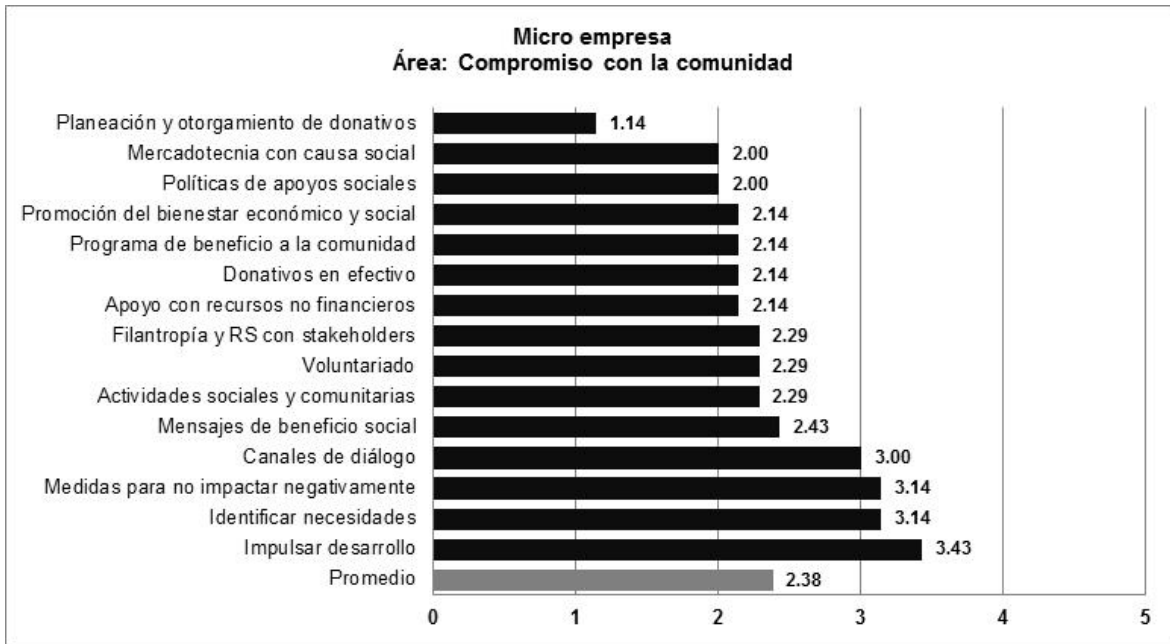


Figura 7. Resultados de las microempresas en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Se observa, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Prevención de contaminación” con 3.86 de promedio y los de menor cumplimiento son el de “Información de daños por utilizar productos” y “Normas o certificaciones ambientales” con 2.14 de promedio. (Ver Figura 8)

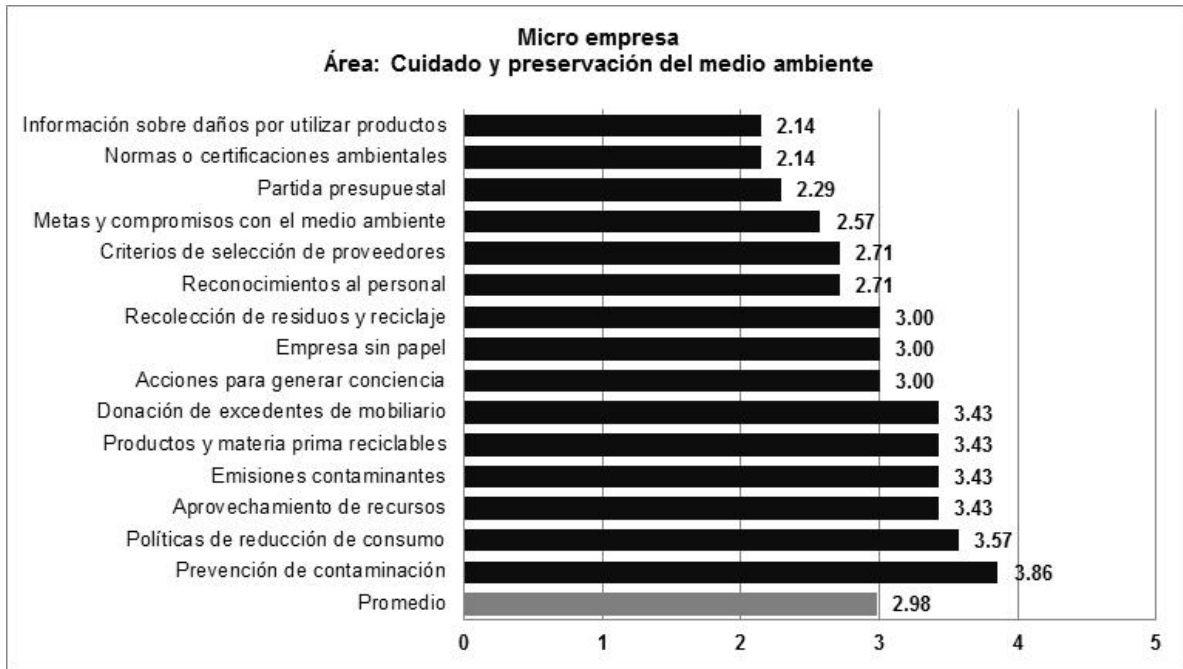


Figura 8. Resultados de las microempresas en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Se aprecia, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, los rubros con mayor cumplimiento son “Cumplimiento de obligaciones”, “Políticas de atención al cliente” y “Sistematización del conocimiento” con 3.71 de promedio y los de menor cumplimiento son “Reportes” y “Mecanismo de quejas y sugerencias” con 2.29 de promedio. (Ver Figura 9)

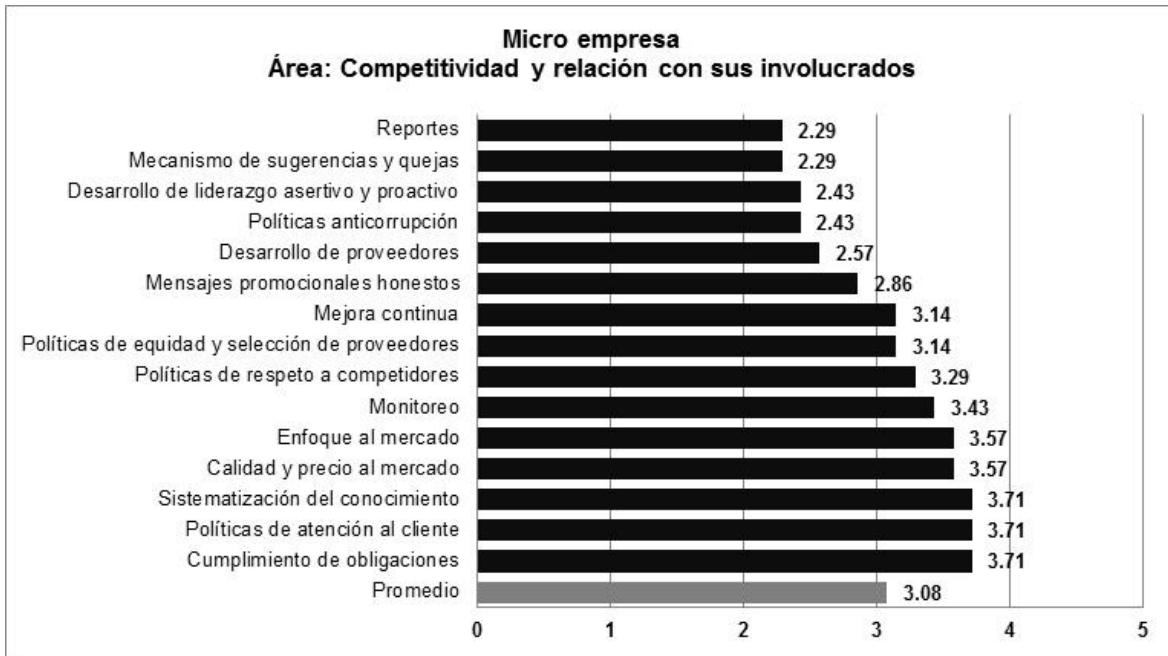


Figura 9. Resultados de las microempresas en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

### *Pequeña empresa*

Las pequeñas empresas, obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 3.16, Compromiso con la comunidad 2.41, Cuidado y preservación del medio ambiente 2.91 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.42 (Ver Figura 10)

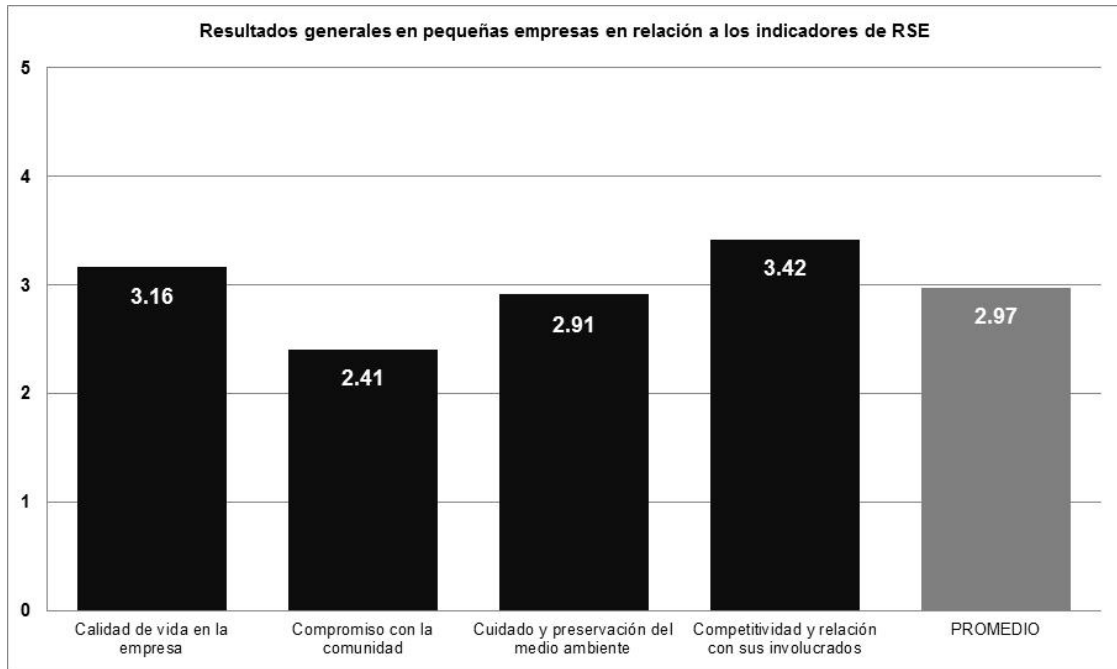


Figura 10. Representa los resultados generales en pequeñas empresas en relación a los indicadores de RSE.

Semuestra, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.23 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Inclusión laboral” con 2.00 de promedio. (Ver Figura 11)



Figura 11. Resultados de las pequeñas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida en la empresa.

Serevela, que en el área de Compromiso con la comunidad, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Medidas para no impactar negativamente” con 3.54 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Actividades sociales y comunitarias” con 1.54 de promedio. (Ver Figura 12)



Figura 12. Resultados de las pequeñas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Semanifiesta, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Políticas de reducción de consumo” con 4.00 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Partida presupuestal con 1.92 de promedio. (Ver Figura 13)



Figura 13. Resultados de las pequeñas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Sedetecta, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Políticas de atención al cliente” con 4.23 de promedio y el de menor cumplimiento el de “Desarrollo de proveedores” con 2.15 de promedio. (Ver Figura 14)





Figura 14. Resultados de las pequeñas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

### *Mediana empresa*

Las empresas medianas, obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 3.41, Compromiso con la comunidad 2.70, Cuidado y preservación del medio ambiente 2.83 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.57 (Ver Figura 15)

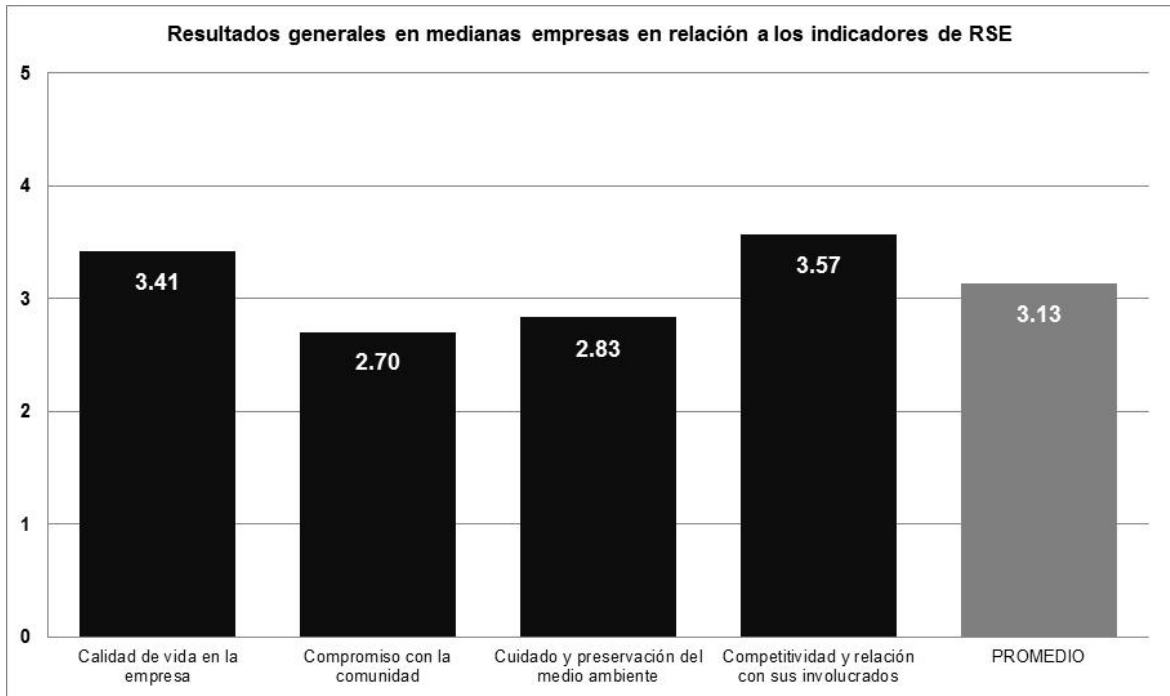


Figura 15. Representa los resultados generales en medianas empresas en relación a los indicadores de RSE.

Se exhibe, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.60 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Inclusión laboral” con 2.40 de promedio. (Ver Figura 16)

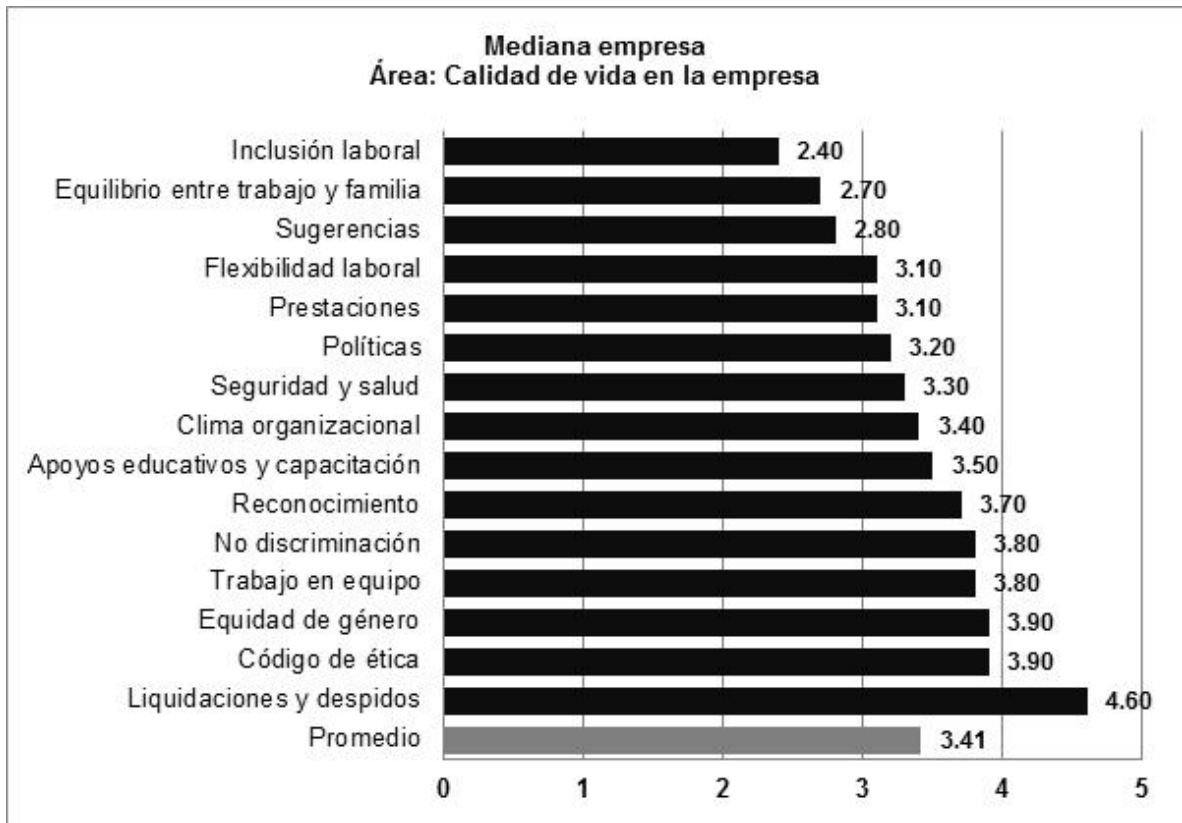


Figura 16. Resultados de las medianas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida en la empresa.

Semanifiesta, que en el área de Compromiso con la comunidad, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Impulsar el desarrollo” con 3.50 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Mensajes de beneficio social” con 1.80 de promedio. (Ver Figura 16)

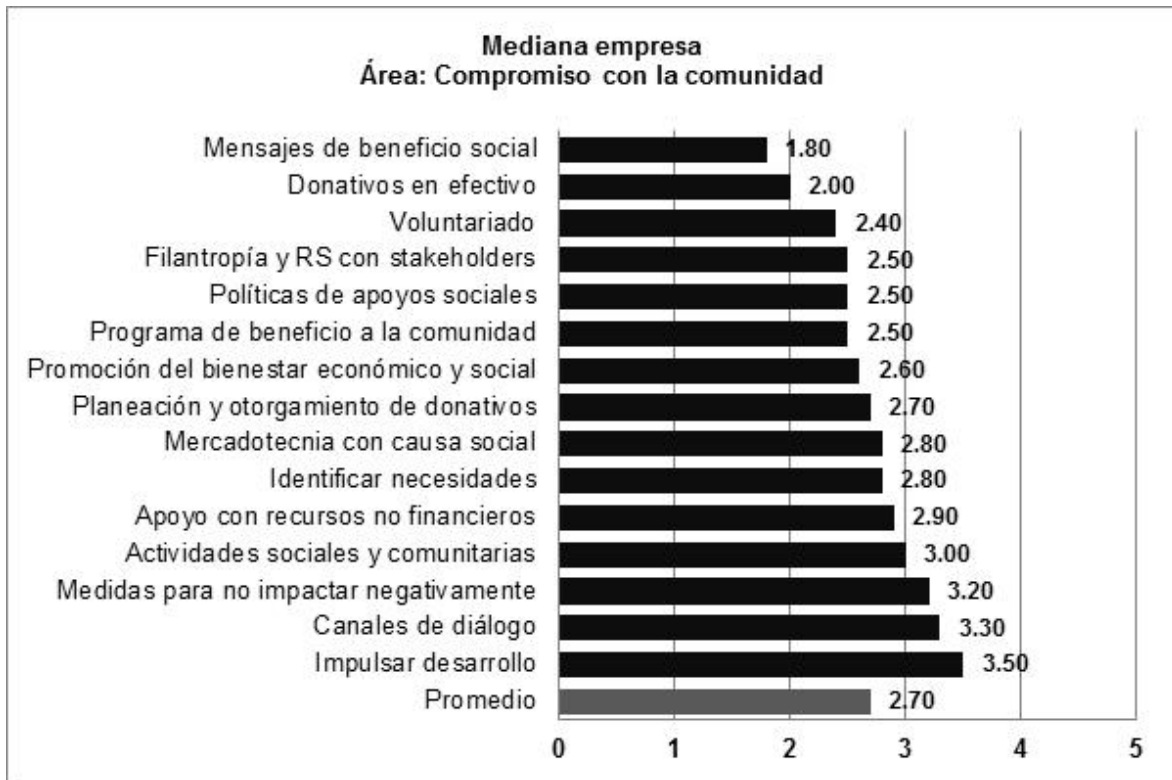


Figura 16. Resultados de las medianas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Se puede observar a detalle, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, los rubros con mayor cumplimiento son el de “Políticas de reducción de consumo” con 4.00 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Reconocimiento al personal” con 1.70 de promedio. (Ver Figura 17)

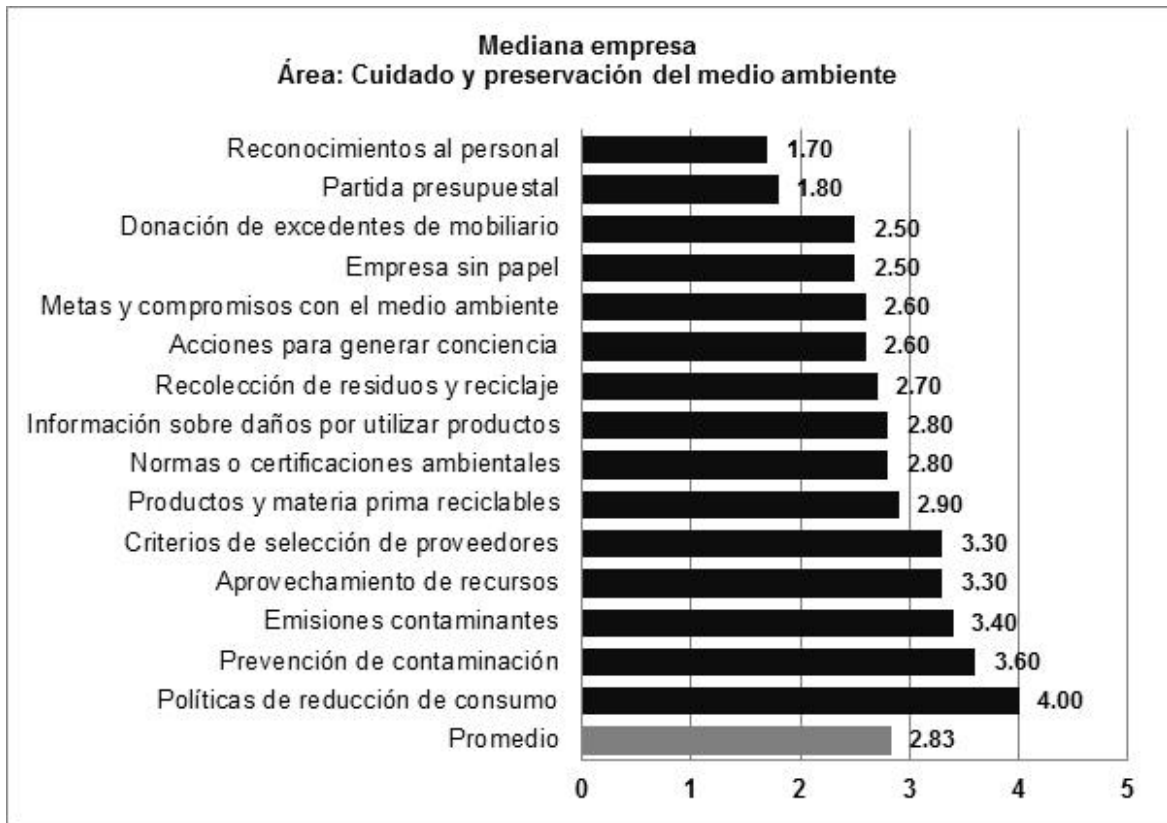


Figura 17. Resultados de las medianas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Se expresa, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Enfoque al mercado” con 4.10 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Monitoreo” con 2.70 de promedio. (Ver Figura 18)

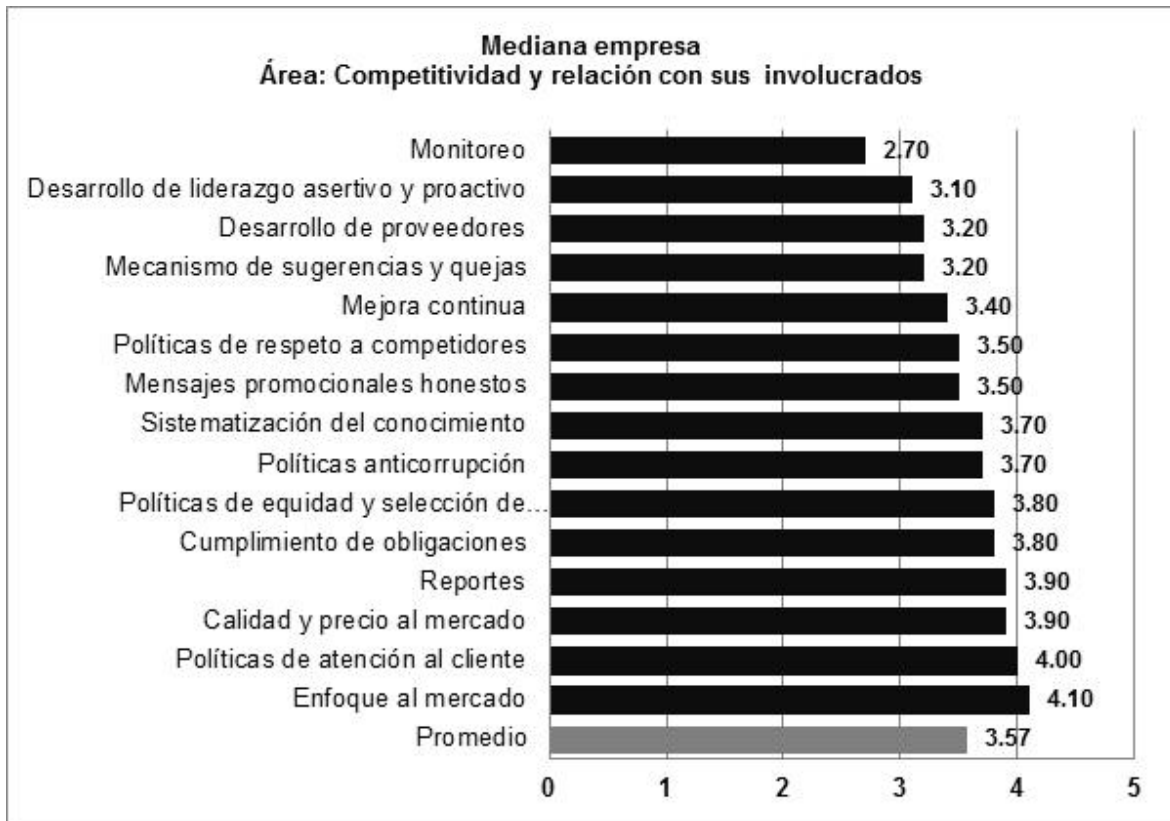


Figura 18. Resultados de las medianas empresas en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

## 5. Conclusión

Al ser las MiPyMEs el grupo más numeroso de empresas en la economía mundial, es importante que su gestión esté enfocada al desarrollo socialmente responsable, mediante la implementación de programas y acciones de RSE, ya que esto podría generar un impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de las comunidades donde operan y con ello, desarrollar una dinámica empresarial que permita aumentar su competitividad en la economía global.

En este trabajo se pudo identificar la percepción que tienen las personas que participan en la toma de decisiones en las empresas, a través de un autodiagnóstico enfocado al cumplimiento de indicadores de RSE. Los resultados de la investigación incluyen un análisis estadístico de las respuestas, en los cuales se puede visualizar los niveles de cumplimiento en las áreas especificadas por el instrumento. Cabe señalar, que los resultados de esta investigación no generaliza el comportamiento de las empresas, pero si da una pauta del nivel de implementación de acciones relacionadas a la RSE.

Los resultados presentan que cada tipo de empresa tiene sus propias características en relación al cumplimiento de indicadores de RSE. A través de ellos, se puede identificar qué tipo de indicadores tienen mayores o menores opciones de dar cumplimiento en la micro, pequeña y mediana empresa.

De igual forma, se demuestra que las empresas de mayor tamaño cuentan con mayores probabilidades de cumplir con los indicadores de RSE, por lo tanto, se puede determinar que las medianas empresas tienen mayor probabilidad de cumplimiento, seguido por las pequeñas empresas y por último las que tienen menores oportunidades son las microempresas. De acuerdo a lo anterior, las medianas empresas serían las más susceptibles de certificación en RSE.

Es recomendable que se realicen estudios que permitan a las MiPyMEs desarrollarse en materia de RSE, en donde las empresas puedan visualizar los beneficios de implementar esta filosofía empresarial. A pesar de que los resultados de este estudio son proporcionados solamente por un grupo de

empresas, nos da la pauta para continuar desarrollando investigaciones enfocadas a la RSE en MiPyMEs.

Además, es fundamental que se puedan distinguir los beneficios que aporta la RSE en las MiPyMEs para incrementar su competitividad, para que a partir de ello, las empresas incorporen este tipo de actividades en una gestión basada en resultados.

### **Referencias**

Aguilera Castro, A., Becerra, P. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, (32), 1-26. ISSN 1657-6276

Blank, L. (1993). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Universidad del Valle.

Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE.

Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E., & Pérez, T. (2007). *La responsabilidad social y medioambiental de la microempresa en Latinoamérica*. Inter-American Development Bank.

D.O.F. (2009). *Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. 30 de junio del 2009. Secretaría de Economía. México.



De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003): Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España, Boletín Económico de Información Comercial Española, 2.755.

De la Torre, C., Portales, L., Ruelas, G., & Pérez, O. (2010). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. Administración y Organizaciones [serial online], 12(24), 91-103.

FECHAC A.C. (2015). Responsabilidad Social Empresarial. Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas. Disponible en [http://www.fechac.org/pdf/instrumento\\_de\\_autodiagnostico\\_de\\_rse\\_para\\_las\\_empresas.pdf](http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf)

Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización, (20). Disponible en <http://new.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/318/318>

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). Métodos de investigación.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. ISBN 970-13-4739-0

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). Responsabilidad social corporativas y políticas públicas. Fundación alternativas.

Marín, L. y Rubio, A. (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de Responsabilidad Social Corporativa en Pyme.

Mejía, J. (2008). La responsabilidad social empresarial: elemento estratégico para el crecimiento y competitividad. Pymes: una visión estratégica para el desarrollo económico y social. Publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. ISBN: 978-980-12-3475-3. P. 369-381. Venezuela.

Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Trabajo presentado en Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Madrid.

Nieto, A. y Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México 2000-2009. CEPAL, Naciones Unidas. Serie 226 Financiamiento del desarrollo. Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5205/lcl3238e.pdf?sequence=1>

## Anexo 1

Distribución del instrumento de autodiagnóstico de RSE por área, indicadores y número de ítems.

Área	Indicadores	Ítems
a. Calidad de vida en la empresa	Código de ética Políticas Trabajo en equipo Sugerencias Prestaciones Seguridad y salud Apoyos educativos y capacitación Equilibrio entre trabajo y familia Liquidaciones y despidos No discriminación Equidad de género Inclusión laboral Clima organizacional Flexibilidad laboral Reconocimiento	15
b. Compromiso con la comunidad	Identificar necesidades Impulsar desarrollo Canales de diálogo Planeación y otorgamiento de donativos Apoyo con recursos no financieros Donativos en efectivo Actividades sociales y comunitarias Programa de beneficio a la comunidad Voluntariado Políticas de apoyos sociales Promoción del bienestar económico y social Mercadotecnia con causa social Mensajes de beneficio social Filantropía y RS con stakeholders Medidas para no impactar negativamente	15
c. Cuidado y preservación del medio ambiente	Aprovechamiento de recursos Políticas de reducción de consumo Emisiones contaminantes Partida presupuestal Normas o certificaciones ambientales Acciones para generar conciencia Productos y materia prima reciclables Empresa sin papel Metas y compromisos con el medio ambiente Prevención de contaminación Donación de excedentes de mobiliario Reconocimientos al personal Criterios de selección de proveedores Recolección de residuos y reciclaje Información sobre daños por utilizar productos	15
d. Competitividad y relación con sus involucrados	Monitoreo Cumplimiento de obligaciones Mecanismo de sugerencias y quejas Políticas anticorrupción Políticas de equidad y selección de proveedores Desarrollo de proveedores Calidad y precio al mercado Enfoque al mercado Políticas de atención al cliente Mensajes promocionales honestos Mejora continua Desarrollo de liderazgo asertivo y proactivo Sistematización del conocimiento Políticas de respeto a competidores Reportes	15

La Tabla # representa la estructura del instrumento de autodiagnóstico de RSE empleado en el estudio con relación a las áreas propuestas, sus respectivos indicadores y el número de ítems. Fuente: FECHAC A.C.



# La responsabilidad social Universitaria en facultades de la universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos.

---

*Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán<sup>1</sup>  
Dr. José Luis Sánchez Leyva<sup>2</sup>  
Dra. Patricia Martínez Moreno<sup>3</sup>  
Frida Arcelia Nava Yáñez<sup>4</sup>  
Luis Guillermo Soni Vázquez<sup>5</sup>*

## **Resumen:**

El presente trabajo explora la concepción de la Responsabilidad Social (RS) y la participación de las Universidades en ella, abordando de esta manera un nuevo enfoque denominado Responsabilidad Social Universitaria (RSU). El objetivo de esta investigación es comparar la perspectiva de RSU que tienen los estudiantes de dos facultades de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos (Facultad de Contaduría y Administración, Facultad de Ingeniería). El objeto de estudio son los alumnos de las carreras de Lic. Administración, Contaduría, Gestión y Dirección de Negocios, Sistemas Computacionales Administrativos, Ing. Civil e Ing. Mecánica.

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[gaguirre@uv.mx](mailto:gaguirre@uv.mx)

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[luissanchez01@uv.mx](mailto:luissanchez01@uv.mx)

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[patym10@hotmail.com](mailto:patym10@hotmail.com)

<sup>4</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[frida\\_arcelia\\_18@hotmail.com](mailto:frida_arcelia_18@hotmail.com)

<sup>5</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[luissoniv@hotmail.com](mailto:luissoniv@hotmail.com)

Se estudió la percepción de los alumnos de la Universidad Veracruzana con relación a la Responsabilidad Social Universitaria analizando la gestión, vinculación docencia e investigación de la UV. Es un estudio descriptivo transversal, dado que se conjunta y describe la información obtenida en la investigación de campo; es transversal porque los datos fueron recolectados en un solo periodo.

Los principales resultados indican que dentro de las facultades de la Universidad Veracruzana, la gestión y la vinculación proyectan un elevado sentido de RSU.

**Palabras Claves:** Estudiantes, percepción, dimensiones.

### **Introducción:**

Últimamente el término Responsabilidad Social (RSU) ha tomado mayor importancia acrecentado principalmente por los problemas sociales que de una u otra forma repercuten o afectan a las organizaciones.

Hoy en día la sociedad se ve perturbada por diversos problemas, sobresaliendo entre ellos los sociales y ambientales. El ser humano se encuentra inmerso en las causas que originan dichos problemas debido a las acciones irresponsables que en diferentes momentos de la vida se llevan a cabo.

Resulta oportuno, plantear la relación entre la formación universitaria y las acciones ejecutadas, es por ello, que de esta manera se puede evidenciar que la universidad tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, es un factor de transformación social. Con ello, se percibe que la Responsabilidad Social Universitaria es una norma de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria que involucra a estudiantes, docentes, administrativos y técnicos, esto a través de la gestión responsable de los impactos sociales y

ambientales que la Universidad genera en un diálogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo humano sostenible.

El objetivo de esta investigación es hacer una comparación de las perspectivas sobre la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de los estudiantes de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos, que están adscritos a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) o a la Facultad de Ingeniería (FI).

Para ello se contextualiza una base teórica desde los inicios de la Responsabilidad Social, identificando los conceptos más apegados y significativos, posteriormente se concentra desde un nivel general a un sentido más específico en la Responsabilidad Social Universitaria, fundamentándose en investigaciones realizadas en niveles que abarcan desde el internacional, hasta el local, incluyendo, por supuesto, el nacional y regional.

Posteriormente se presentan datos referentes a la Universidad Veracruzana y el campus de interés en esta investigación.

Dentro del apartado metodológico se visualiza un comparativo de las percepciones de Responsabilidad Social Universitaria entre las Facultades participantes, a través de un estudio descriptivo transversal donde se analizan las siguientes dimensiones: Gestión, docencia e investigación y vinculación.

Finalmente se presentan los resultados de dicha investigación con datos estadísticos descriptivos y su debido análisis, así como una propuesta tendiente a mejorar los ejes de la RSU en dicho objeto de estudio.

## **Apartado I. Marco Teórico**

El término de Responsabilidad Social (RS) por lo general enfatiza el compromiso y las obligaciones que tiene cada miembro de una comunidad, ya sea para la sociedad en conjunto o en forma individual. Sin duda es un tema que se ha estado presentando desde hace varios años y ha captado el interés de diversas organizaciones públicas y privadas. Cuando se habla de RS conlleva e introduce a una valoración positiva o negativa del impacto que una decisión tiene en la sociedad, dicha valorización puede ser tanto ética como legal.

Es decir, la Responsabilidad Social (RS) contribuye en mejorar la sociedad y el ambiente, tomando conciencia de la naturaleza de sus acciones, sin descuidar el desarrollo económico ni los aspectos de calidad de vida laboral y personal de los colaboradores. Además, no sólo da origen a percepciones de actuación, sino también, entre las funciones de la sociedad moderna, a actuar como un elemento principal para el desarrollo de la moral, ya sea en la sociedad, ámbito empresarial o en términos generales.

### **Responsabilidad Social**

La RS se entiende como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. (Bowen, 1953)

El Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) publicado por la Unión Europea (UE) en 2001 dice que “el concepto de RS se aplica sobre



todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables”. (Verde, 2001)

De acuerdo con Etcheverry, el término responsabilidad social “es originario del mundo anglosajón y ha estado en uso desde los años 60, pero solamente durante la década pasada ha ganado importancia extraordinaria dentro del ambiente intelectual dominado por discusiones y críticas sobre las consecuencias sociales relacionadas con la globalización” (Etcheverry, 2005)

Para David Murillo, la génesis de la responsabilidad social se remonta a los años cincuenta del siglo XX, identificando dos maneras distintas de entender el modelo de economía de mercado como las razones que han originado la preocupación por el comportamiento socialmente responsable de las empresas: “por un lado Estados Unidos con un sistema económico menos intervencionista pero donde la necesidad de dar unas pautas de conducta ética a las grandes empresas ya se hizo evidente y por el otro lado el bloque europeo con un modelo de interrelación entre empresa y sociedad más estrecho pero que también ha sufrido crisis importantes” (Murillo, 2007)

Finalmente, Stoner, señala que más de un siglo ha transcurrido desde que en 1899 Andrew Carnegie estableciera en ese momento en su libro “El evangelio de la riqueza” (The gospel of wealth) lo que hoy se consideraría como uno de los primeros pasos del concepto de responsabilidad social, basado en los principios de caridad y custodia, desarrollando una marcada actividad benéfica de la

empresa, lo que más tarde le otorgaría el reconocimiento internacional como uno de los filántropos más importantes del mundo. (Stoner, 1996)

La Responsabilidad Social es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

- Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders)
- Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones." (ISO 26000, 2010)

### **Responsabilidad Social Universitaria**

Las universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social, que ya muchas empresas han desarrollado durante los últimos años, porque son las responsables de formar futuros profesionales que crearán sus propias empresas o laborarán para otros, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado (Vallaey, 2007)

Hoy en día, el concepto de responsabilidad social ha sido introducido en el ámbito de la Universidad y se entiende como:

Una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad. (Vallaey, 2007)

En este sentido, la RSU tiene los objetivos, fines y misión que la legislación y reglamentos de la propia universidad establecen para desarrollar la función docente, investigación, difusión cultural. En la última década se aporta la idea que si la universidad cumple su función de responsabilidad social, debe incluir en su legislación la gestión como política vinculante entre universidad y sociedad. (Vallaey, 2007)

El objetivo de la RSU es contribuir con la formación personal (valores, ética, solidaridad, equidad responsabilidad, actitud crítica, autocrítica y proactiva), favorecer la formación profesional, mediante la aplicación del conocimiento en contextos reales y diversos, contribuir, desde las capacidades y características propias del quehacer universitario, contribuir a la renovación constante de la universidad, mediante la retroalimentación que produce el incorporar nuevas problemáticas sociales al quehacer académico.

La RSU se distingue de la RSE por su fin ético: la primera promueve una ética académica formativa de personalidad; la segunda, el desarrollo, cuidado y

atención al cliente, es la prioridad de una calidad que se debe apreciar en el servicio o en el producto y su extensión hacia la sociedad. La ética de la RSU es formativa de la personalidad y de una calidad que, aun cuando no se define ni se aclara el concepto “calidad” para la universidad, pretende incrementar su eficiencia; asimismo, busca formar el ser del universitario más allá del sustantivo “profesionista”, cuyo plus ético favorece el desarrollo cualitativo de la vida comunitaria; “La universidad no se considera bajo el perfil solamente de la enseñanza y la investigación, sino también como ‘una estructura destinada a incidir profundamente en la vida cultural de nuestra nación’ (Victorino, 1998)

La United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) aporta sus concepciones sobre RSU; estima que en las universidades el concepto debe incluirse en sus planes a largo plazo, con un enfoque de vinculación social, para resolver necesidades colectivas y atender, por parte de los estudiantes, las necesidades que laceran a las personas, como la pobreza, la injusticia, la contaminación ambiental, la violación de derechos humanos y los que de acuerdo con cada comunidad se presenten. En reuniones sobre educación realizadas por la UNESCO, se trató la temática para superar la enseñanza tradicional, por ello:

El moderno discurso educativo habla de equidad, conciencia, mejoramiento de la calidad, énfasis sobre el aprendizaje, descentralización, autonomía de la escuela, rendición de cuentas, incentivos, sistemas nacionales de evaluación, sistemas mejorados de información estadística como ingredientes esenciales de la reforma educativa, al tiempo que se afirma, para los educadores, la necesidad de

un nuevo papel docente apuntalado en revalorización, profesionalización (Torres, 1997)

En este sentido, los cuatro objetivos fundamentales de la educación del siglo XXI planteados por la UNESCO son:

1. Aprender a conocer
2. Aprender a hacer
3. Aprender a vivir juntos
4. Aprender a ser

Se trata de fundamentos que se pueden activar con programas de identidad universitaria, políticas y estrategias de RS.

Partiendo de lo anterior, se requiere de una reforma universitaria, sin olvidar que el proceso puede ser gradual y empezar por cambios organizacionales sencillos. Además, muchos de los elementos de la reforma de responsabilidad social están ya presentes en la mayoría de nuestras Universidades como por ejemplo la investigación interdisciplinaria, la articulación en ciertos cursos de la docencia con la proyección social, el desarrollo de los métodos pedagógicos del Aprendizaje basado en Problemas y el Aprendizaje Basado en Proyectos.

Para tal fin se precisa orientaciones estratégicas generales de responsabilidad social universitaria, de allí el enfoque de cuatro líneas de acción institucional:

1. En lo que concierne a la Gestión interna de la Universidad: la meta es orientarla hacia la transformación de la Universidad en una pequeña

comunidad ejemplar de democracia, equidad transparencia y hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible. Hacer de la Universidad una comunidad socialmente ejemplar, es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende en la Universidad su carrera, pero también debe aprender los hábitos y valores ciudadanos.

2. Lo referente a la docencia: la meta es de capacitar a los docentes en el enfoque de la RSU y promover en las especialidades el Aprendizaje Basado en Proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales. Aquí se trata de ser creativos, y de imaginar cómo el estudiante puede aprender lo que tiene aprender haciendo cosas socialmente útiles y formándose como ciudadano informado y responsable.
  
3. Lo relativo a la investigación: la meta es de promover la investigación para el desarrollo, bajo todas las formas posibles. Una estrategia posible es que la Universidad firme convenios con otras instituciones para desarrollar investigaciones interdisciplinarias. Así, investigadores y docentes se encuentren trabajando sobre la misma problemática en el mismo lugar desde sus especialidades respectivas, creando una sinergia de saberes, y la interdisciplinariedad deja por fin de ser el elefante blanco del cual todos hablan pero que nunca nadie ha podido domar y montar.

4. Lo concerniente a la proyección social: La meta es trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y pueda controlar su calidad.

Para dibujar la visión a largo plazo que se quiere instituir con la RSU, se indican algunas ideas que podrían servir para diseñar un nuevo compromiso social entre la Universidad y la sociedad. Los diversos puntos que se plantean sólo pretenden estimular la propia reflexión y nutrir el debate entre académicos, responsables universitarios, estudiantes y la sociedad civil. Conviene que cada Universidad y cada grupo docente diseñen su propia política de acción con relación a su propia identidad y contexto social.

La Universidad juega aquí otra vez un papel central. Su RS debe ser orientar la formación general y especializada del estudiante hacia la promoción del desarrollo justo y sostenible, creando así un nuevo perfil del egresado universitario:

1. Un estudiante preocupado por las injusticias a su alrededor y con voluntad de comprometerse en acciones concretas. Un estudiante que haya podido desarrollar su propia capacidad solidaria en acciones de voluntariado conducidas desde la Universidad.

2. Un estudiante informado, capaz de contextualizar su saber especializado en vista a la solución de los problemas cruciales de su sociedad.
3. Un estudiante capaz de escuchar, intercambiar y entrar en empatía con el otro, es decir que haya podido beneficiar de experiencias sociales formativas a nivel emocional. Un estudiante formado a la ética del diálogo.
4. Un estudiante promotor de democracia y participación, que sabe ser ciudadano, es decir que sabe gobernar y ser gobernado.
5. Esto obliga por supuesto la Universidad a instituir la problemática del desarrollo como tema transversal prioritario en todas las carreras y darse los medios para formar a sus profesores en el enfoque, reintegrando los saberes en el marco de la solución de problemas de desarrollo. También obliga a una nueva relación al saber:
  - Integrar la cultura humanista con la cultura científica, en cuanto es la primera la que le da sentido, sintetiza, ubica y vigila a la segunda.
  - Formar equipos de docentes e investigadores en comunidades de innovación capaces de auto aprendizaje interactivo con base en problemas complejos.
  - El saber enseñar al estudiante no sólo el dato informativo, sino cómo se llegó a este dato, es decir enseñándole a conocer el conocimiento.
  - Reconocer la diferencia entre informar y formar: la información ya no es el privilegio de los expertos y profesores, pero el internet no es una Universidad.



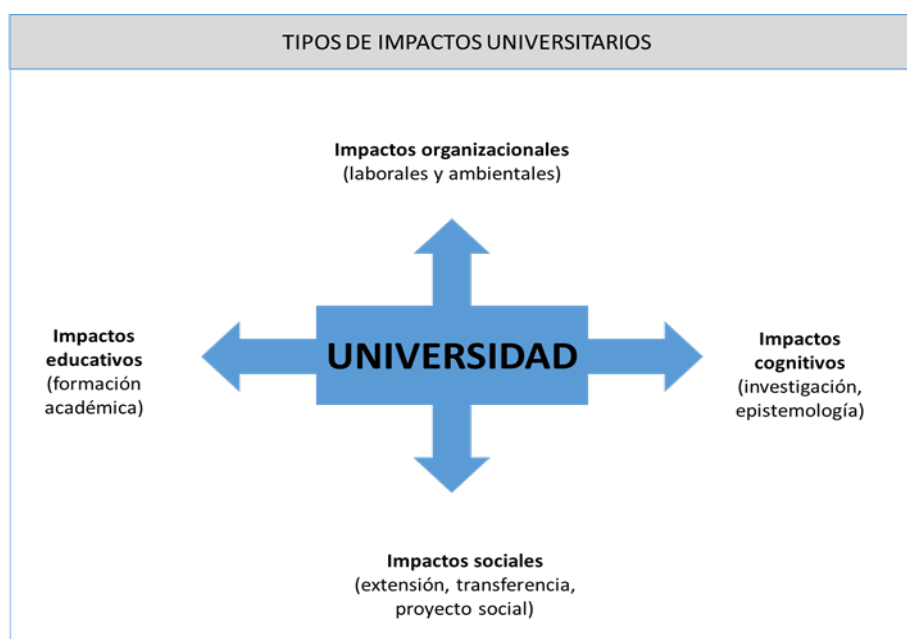
## **Impactos de la organización universitaria**

Después de conocer diversos conceptos de la RS, es pertinente hacer mención de su impacto, como François Vallaeyts manifiesta en un artículo publicado por la revista Servicio Comunitario, la RS debe estar definida en términos de gestión de impactos y política de calidad ética, de esta forma se pone atención y se atiende a los problemas presentes tanto dentro como fuera de la organización.

En la figura 1 se identifica los impactos universitarios. (Vallaeyts, 2009) que a continuación se explican:

1. Impactos organizacionales: aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?)
2. Impactos educativos: aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?)

3. Impactos cognitivos: todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoque teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social en el país?)
4. Impactos sociales: todo lo relacionado con los vínculos de la Universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social, que derivan en el papel social que la Universidad está



jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?).

**Figura 1.** Tipos de impactos universitarios. (Vallaey, 2009)

Además, cabe mencionar que existen actores sociales que se encuentran indirectamente relacionados por el desempeño de la Universidad, tales como los padres de los estudiantes, los familiares de los empleados, los colegios profesionales, los sectores del Estado que se vinculan con la Universidad, o incluso las generaciones futuras, ya que su existencia y bienestar depende también de lo que se enseña e investiga hoy en las Universidades. Todos ellos pueden ser los grupos de interés de la universidad, su cantidad y diversidad habla de la complejidad de la universidad como institución social con impactos múltiples y de largo plazo.

Los tipos de impactos que se muestran en la figura 1 llevan a la definición de 4 políticas específicas a la Universidad para la promoción de la RSU (Vallaey, 2009)

1. Una calidad de vida institucional ejemplar (laboral y medioambiental), al promover comportamientos éticos, democráticos y medioambientalmente adecuados para tener un Campus responsable y congruente con los valores declarados de la Universidad.
2. Una Formación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar en el desarrollo humano sostenible de su sociedad (mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados

con proyectos sociales, Aprendizaje-Servicio, etc.).

3. Una Gestión social del conocimiento capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento, y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (selección y producción de conocimientos sociales útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados).
4. Una Participación social solidaria y eficiente (creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del desarrollo, proyectos sociales y medioambientales, comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo, creación de nuevas redes de capital social para la toma de decisión ilustrada a favor del desarrollo humano sostenible, etc.)

De esta forma, es más fácil comprender que el ámbito de acción de la RSU es la combinación y aplicación de estas políticas, que generan el impacto indispensable para toda organización, no sólo centrándose en el impacto social como inicialmente algunos investigadores en el tema lo estipulaban, sino como todo un sistema que conjuntamente involucra todas las partes para lograr sus propios objetivos organizacionales, en este caso los universitarios.

### **Antecedentes de la Responsabilidad Universitaria**

La RSU no ha sido un tema que permita identificar un gran número de investigaciones, se puede aseverar que las Instituciones de Educación Superior apenas están incursionando en ello. En el presente apartado se muestran resultados de las investigaciones concernientes al tema, a nivel internacional, nacional, regional y local.

### **Nivel internacional**

A nivel internacional se realizó una investigación por la Universidad de Burgos en España en 2010, sobre el tema “La RSU en las Universidades Españolas” se hizo mediante el departamento de Ingeniería Civil, sobre las siguientes universidades: (Dolores, 2014)

- Universidades Públicas Andaluzas
- Universidad de Almería
- Universidad de Cádiz
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Granada
- Universidad de Huelva
- Universidad Nacional de Andalucía
- Universidad de Santiago de Compostela
- Universidad de Zaragoza
- Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Universidad Europea de Madrid

- Universidad Politécnica Valencia
- Universidad de la Rioja
- Universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea
- Universidad de Cantabria
- Universidad de Valladolid
- Universidad Pública de Navarra
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales – Universidad Politécnica de Madrid
- Universidad Politécnica de Cataluña
- Universidad Carlos III de Madrid
- Universidad de Alcalá

La metodología de esta investigación en su primera etapa mencionó que se tuvo información general sobre las universidades españolas como el número de alumnos, número de campus, presupuesto anual, servicios que ofrece, titulaciones que imparte y otros datos de interés (Ibídem)

La recopilación de información se llevó a cabo en las distintas páginas corporativas de las universidades españolas para identificar aquellas que reconocen llevar a cabo acciones de RS. Así como obtener datos de contacto de las personas encargadas de RS de las universidades identificadas. El objetivo principal de este trabajo de investigación fue conocer con profundidad las acciones de RSU que se llevan a cabo en España para facilitar y promover la implantación de la misma en otras universidades (Ibídem).

### **Nivel nacional**

En el mes de noviembre de 2013 se realizó en la ciudad de México, D.F. una investigación titulada “La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: universidad y desarrollo sustentable”. El objetivo fue determinar la estructura de los sistemas de manejo ambiental en algunas universidades del país en relación a las principales demandas de la sustentabilidad.

Mediante el instrumento ocupado en esta investigación los resultados de la misma fueron sometidos a un análisis e interpretación, y contrastados con la revisión documental mediante matrices descriptivas que ayudaron a reducir los datos y expresarlos con facilidad. Las filas y columnas incluyen información acerca de las características del fenómeno a evaluar, en este caso de los sistemas de manejo ambiental, representando los datos comunes en función de una variable clave (categoría) de la sustentabilidad.

Al término de esta investigación se llegó a la conclusión que la responsabilidad social de las universidades desde la perspectiva analizada se traduce en asumir un compromiso por contribuir a la solución de retos medioambientales que enfrenta la humanidad. Se afirma que la educación para la sustentabilidad no es una opción sino una prioridad. Es un asunto que compete a las sociedades del mundo. Por tanto la transformación de la universidad hacia entornos sustentables requiere la participación de todos los interesados.

En el año 2012, la Universidad Tecnológica de León, realizó un proyecto de RSU el cual tuvo como objetivo construir una cultura organizacional sustentada en el respeto y la responsabilidad hacia las personas y el entorno biofísico, que provea de un ámbito legítimo de formación de ciudadanía social activa para los

alumnos y que impactará positivamente a toda la comunidad universitaria y a la sociedad.

Las acciones del estudio se realizaron en etapas, las cuales son:

- **Concientización:** en el que se realizaron campañas de comunicación interna, que tuvieran un importante componente visual que generara expectativas en toda la comunidad, así como promociones hacia la reflexión ética y de responsabilidad social, a través de reuniones con los diversos actores institucionales, su propósito era sensibilizar a las personas para la realización del proyecto y sumar las voluntades de todos para ejecutarlo. Crear compromisos institucionales con la RSU y promover que la gente se comprometa también, diseñar investigaciones.
- **Replanteamientos:** Revisión y rediseño curricular de las materias de formación sociocultural, de servicio social comunitario, de procesos administrativos y de gestión de personal, para detectar áreas de oportunidad. Gestionar compras racionalizadas, para adquirir materiales de uso cotidiano, que fueran biodegradables o reciclables. Verificación de esquemas posibles para la generación de una cadena productiva de disposición de desechos y para la venta de agua purificada a vecinos. Así como, la capacitación docente en ética.
- **Implementación:** Ejecución de los rediseños y puesta en marcha de todo lo proyectado, monitoreando los avances que permitieran redirigir los esfuerzos.
- **Seguimiento:** Institucionalización de la RSU, que se consiguió con la adopción definitiva de las medidas proyectadas e instaurando procesos de mejora continua.



## **Nivel regional**

Por otro lado en el Estado de Veracruz, la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI) en 2009 realizó una investigación cuyo título fue “La Responsabilidad Social en la Universidad Veracruzana Intercultural”.

En el resumen de esta investigación se plantea lo siguiente: Un proyecto que identifica plenamente la responsabilidad social de la Universidad Veracruzana es la creación de la Universidad Veracruzana Intercultural. Ésta se erige en el 2007 como una entidad de la Universidad Veracruzana, aunque desde el 2005 ya existía como programa. Su creación es una respuesta a la necesidad de considerar la diversidad cultural como tema prioritario del quehacer humano. Busca interactuar e integrarse en el entorno donde desarrollan su actividad, se interesa en promover el estudio, difusión y transferencia de experiencias culturales y universitarias que contribuyan en la búsqueda de soluciones a problemas con su entorno. En el presente artículo se presentan las acciones en materia de responsabilidad social que realiza la Universidad Veracruzana. Su misión señala que “...reconoce la diversidad socio - natural de su entorno y el compromiso de su quehacer académico para aportar respuestas viables a las necesidades y problemas de la comunidad...” (Dolores, 2014)

El objetivo de este organismo es la atención a poblaciones marginadas en el estado de Veracruz en materia de educación superior. Su labor ha sido procurar la formación y el arraigo de sus habitantes, el desarrollo de las comunidades, una mejor calidad de vida con sustentabilidad y el fortalecimiento de las lenguas y culturas originarias de Veracruz.

El instrumento utilizado es la entrevista, ésta se realizó a un funcionario de la UVI para ampliar y conocer a fondo las acciones y características que distinguen a dicha institución.

La UVI se creó como una necesidad de considerar la diversidad cultural un punto importante del quehacer humano, como consecuencia de una política educativa abierta al reconocimiento de la diversidad cultural del país que a nivel federal se manifiesta a través de la creación de la Coordinación General de Educación Intercultural y bilingüe. La UVI se ha comprometido para promover el desarrollo de acciones educativas, por ejemplo, colabora en la creación de universidades interculturales en varios estados de México. Es una entidad que está comprometida a brindar mejores oportunidades de educación a la sociedad indígena no sólo a nivel educativo sino en el empleo de los recursos naturales, transferir conocimientos sobre el bienestar social, familiar, entre otros (Ibídem)

### **Nivel local**

En cuanto a nivel local se encontró un tema relacionado con la RSU, dicho trabajo llevó por nombre “Gestión educativa y Responsabilidad Social en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos”, realizado en el año 2012, y su objetivo principal era el atender a niños de una comunidad urbana de bajos recursos de educación primaria, esto se realizó ofreciendo asesorías en conocimientos básicos como matemáticas, a fin de que aprendieran a sumar, restar, multiplicar y dividir, y mejoraran sus calificaciones en la materia. La investigación fue de tipo cualitativo y exploratorio, por ello se elaboró un formato de control para el asesoramiento, en dicha forma se

puede observar el nombre del asesor universitario, el nombre del niño al que se le brindó la asesoría, así como la firma y las observaciones del padre o tutor. (Rosales, Aguirre Alemán, & Gómez López, 2012).

### **La Universidad Veracruzana**(Huerta, 2014).

La UV inició su existencia formal el 11 de septiembre de 1944. Su creación recoge los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz al hacerse cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad.

A sus 71 años de creación se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado de Veracruz y en su proceso de transformación efectúa su desconcentración generando cinco regiones universitarias. Lo que nació como un pequeño grupo de escuelas y facultades es ahora una universidad grande y compleja, con presencia en cinco regiones universitarias y en 28 municipios a lo largo del territorio veracruzano, pocas universidades en el país han experimentado un despliegue geográfico tan importante.

La UV ha estado estrechamente ligada desde hace más de medio siglo con la historia de Veracruz y con el progreso material y cultural de su sociedad. Es una institución estratégica para afrontar al igual que el resto del país los grandes desafíos tecnológicos, científicos, políticos y sociales del nuevo milenio.

### **Campus Coatzacoalcos**

En lo que corresponde a la zona Coatzacoalcos-Minatitlán, particularmente en Coatzacoalcos, se estableció en el año 1973 la Delegación Administrativa

Regional, que posteriormente fue sustituida por la Vice-Rectoría y en 1974 inició la Escuela de Iniciación Universitaria (Propedéutico).

En 1975 se agruparon las carreras de Ingeniería y Ciencias Químicas, en febrero de 1976 se unen las carreras de Contador Público Auditor y Administración de Empresas. Por falta de infraestructura se ubica en el edificio de los ferrocarrileros y en 1977 se reubica de manera definitiva en el domicilio actual, terreno donado por la empresa Industria Química del Istmo (IQUISA).

## **Facultad de Contaduría y Administración(Académica, 2009)**

La FCA oferta cuatro Programas Educativos de licenciatura en el sistema escolarizado (SE) y dos programas educativos de licenciatura en el sistema abierto (SA).

- Licenciatura en Administración (SE)
- Licenciatura en Contaduría (SE/SA)
- Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios(SE)
- Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos (SE)
- Licenciatura en Derecho (SA)

Al egresar los estudiantes contarán con las herramientas para ser profesionales con formación ética, crítica y responsable, con solidez disciplinaria en las ciencias y técnicas de la administración, contaduría, negocios y sistemas. Asimismo, el egresado habrá desarrollado habilidades de liderazgo, negociación, diseño de estrategias, metodologías, técnicas para la optimización de recursos con un enfoque visionario, analítico y crítico para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, siendo capaz de integrar y crear soluciones de sistematización y automatización de información, para el desarrollo estratégico de organizaciones en un contexto de competencia global.

Se conducirá asumiendo responsablemente los deberes y obligaciones de su actuación profesional con respeto, tolerancia, humildad, libertad, justicia, patriotismo, honestidad; consciente de su circunstancia.

## **Facultad de Ingeniería**(Veracruzana, 2015).

La Facultad de Ingeniería oferta tres Programas Educativos de licenciatura en el sistema escolarizado.

- Ingeniería Civil
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Mecánica

Al egresar los estudiantes estarán preparados para asumir los retos en el ejercicio de la Ingeniería, con capacidad creativa, compromiso social y actitud ética; tendrá competencias para la comunicación, autoaprendizaje y el trabajo colaborativo, será competente para participar en la planificación, desarrollo y control de procesos de construcción de obras y procesos mecánicos realizar y supervisar el control de calidad de las obras a su cargo, realizar asesoramiento en aspectos técnicos, prácticos y teóricos, referentes a la Ingeniería Civil, Mecánica y Eléctrica con el fin de mejorar la eficiencia, la calidad y productividad.

### **Apartado II. Problema de investigación**

#### **Planteamiento del Problema**

Hoy en día los estudiantes universitarios se encuentran en un constante cambio respecto a diversos temas como son los cambios políticos, educativos, culturales y ambientales.

Es importante mencionar la importancia de fomentar en las escuelas de nivel superior la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en conjunto con los valores, dado que éstos son la base primordial que permiten orientar al ser humano para tomar decisiones honestas, claras, transparentes y objetivas además de mostrar comportamientos deseables en su actuar como futuro profesionalista.

Con la intención de incursionar en un estudio de trascendental importancia como es la RSU, se realizó esta investigación que permite conocer la percepción que tienen los estudiantes en las distintas carreras de dos Facultades de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos.

Con base a lo anterior se generó la siguiente interrogante ¿Los estudiantes de Lic. Administración, Contaduría, Gestión y Dirección de Negocios, Sistemas Computacionales Administrativos, Ing. Civil e Ing. Mecánica perciben la RSU como parte de la docencia e investigación, gestión y vinculación?

### **Justificación**

La Universidad, como institución educativa imparte conocimiento, desarrolla habilidades y promueve actitudes que son favorables en un ámbito tanto interno como externo y esto conlleva a convertirla en una institución responsable socialmente. Es importante que todas las Instituciones de Educación Superior sumaran esfuerzos para identificar el grado de su responsabilidad universitaria a fin de implementar acciones de mejora que contribuyan a convertirlas en centros educativos integrales.

La presente investigación conlleva a identificar la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en los alumnos de dos facultades de

la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos con el propósito de analizar las gestiones que se realizan en las distintas carreras y por consiguiente realizar recomendaciones para una mejor implementación y gestión de la RSU en la Institución.

Los resultados obtenidos ayudarán a la Universidad Veracruzana a tener identificados los elementos que coadyuven a desarrollar una mejor visión y aplicación de la RSU.

Fomentando la RSU en cada uno de los estudiantes, se tendrá como resultado una sociedad digna de personas que se preocupen por la gestión, investigación y vinculación y en consecuencia llegar a convertirse en una institución líder, un modelo y/o ejemplo para otras universidades de la región y del país.

### **Apartado III. Marco Metodológico**

Se estudió la percepción de los alumnos de la Universidad Veracruzana con relación a la Responsabilidad Social Universitaria analizando la gestión, vinculación docencia e investigación de la UV. Es un estudio descriptivo, dado que se pretende recolectar y describir la percepción de la RSU. Así mismo es un estudio transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento y se pretende analizar la RSU en administración, gestión y dirección de negocios, sistemas computacionales y administrativos, contaduría, civil y mecánica.



## **Objetivo General**

Comparar la perspectiva de RSU que tienen los estudiantes de Lic. Administración, Sistemas Computacionales Administrativos, Contaduría, Gestión y Dirección de negocios, Ing. Mecánica e Ing. Civil de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar la percepción que existe en los estudiantes de Lic. Administración, Sistemas Computacionales Administrativos, Contaduría, Ing. Mecánica e Ing. Civil, Gestión y Dirección de negocios de la universidad veracruzana.
- Brindar algunas recomendaciones y sugerencias que mejore la implementación la Responsabilidad Social Universitaria.

## **Unidades de análisis**

Alumnos de 1o. 3o. 5o. y 7º.Semestre de las carreras en Lic. Administración, Sistemas Computacionales Administrativos, Contaduría, Ing. Mecánica e Ing. Civil, y alumnos de 1o. 3o. 5o. y 7º. Semestre de Gestión y Dirección de Negocios de la FCA y FI de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos.

## **Población y muestra**

En la Licenciatura de Administración la población estudiantil está conformada por 341 alumnos, se obtuvo una muestra de 308 estudiantes; Lic. Contaduría tiene una población de 523, así mismo se tiene una muestra de 221; en la Lic. Gestión y Dirección Negocios se tiene una población de 161 alumnos, con una muestra de

141; Lic. Sistemas Computacionales Administrativos se conforma con una población de 124, obteniendo una muestra de 109 alumnos.

En el área técnica, la población de los alumnos de ingeniería mecánica es de 205, teniendo una muestra de 136 estudiantes.

La población de Ingeniería Civil está compuesta por 464 universitarios, teniendo una muestra de 210 alumnos.

Las muestras mencionadas anteriormente oscilan entre un 95% y el 99% de confiabilidad.

**Instrumento:**

El instrumento utilizado para recolectar datos en las investigaciones fue un cuestionario que consta de 50 reactivos, elaborado por FrancoisVallaey y adaptado por los integrantes de una Red de Cuerpos Académicos en Responsabilidad Social Empresarial (RECARSE) de la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) y la Universidad Veracruzana (UV), participando por la FCA de la UV Campus Coatzacoalcos, las Dras. María Guadalupe Aguirre Alemán y Francisca Rosales Gómez.

El cuestionario está dividido en cuatro dimensiones: la primera sección que consta de 9 preguntas (1-9) es de carácter informativo, la cual proporciona datos generales edad, sexo, lugar de origen, antigüedad en la ciudad de Coatzacoalcos de los alumnos, la segunda sección cuenta con 19 preguntas (10-29) que corresponde a la gestión en la UV, fomento de valores, medio ambiente, democracia, transparencia e información relacionada con la trayectoria académica, la tercera sección consta de 10 preguntas (30-39) las cuales se refiere a la

docencia y vinculación en la UV, formación ética y socialmente responsable, contenido de los programas, la cuarta y última parte del cuestionario cuenta con 10 ítems (40-50) las cuales analizan el desarrollo social, integración de grupos sociales, así como proyectos con otras universidades.

## **Resultados**

A continuación se presentan las tablas que contienen los datos de mayor importancia.

Los datos demográficos reflejan que en el programa educativo de Lic. Administración el 67% son del sexo masculino y el 33% de sexo femenino, de la cual el 94% se encuentra soltero, 3% casados y el resto se encuentra divorciados o en otra situación.

El programa educativo Lic. Contaduría cuenta con un 31.2% de sexo masculino y el 68.7% de sexo femenino, así mismo el 95.47% se encuentra soltero, 4.07% casados y el resto en otro tipo de situación.

La Lic. Gestión y Dirección de Negocios cuenta con el 30% de alumnos del sexo masculino y el 70% son del sexo femenino. De las cuales el 94% se encuentran solteros, 3% están casados y el resto se encuentran divorciados o en otro tipo de estado civil.

Lic. Sistemas Computacionales Administrativos tiene un 58% de alumnos hombres y el resto son mujeres, de la cual el 97% se encuentra soltero y el 3% en otro estado civil.

Continuando con el análisis en el área técnica se tiene a Ing. Mecánica e Ing. Civil en la cual la mayoría de los universitarios son hombres y solo el 10.2% y 17.6% son mujeres, para Ing. Mecánica se tiene que el 92% está soltero, 6% son casados, y el 2% restante tiene otro estado civil. En Ing., Civil se encuentra el 90% solteros, 6.2% casados, 1.9% divorciados y 1.9% tiene otra situación sentimental.

**Tabla 1.** Clasificación de los estudiantes por sexo. (Elaboración propia, 2015)

	ADMÓN.		CONTA		GDN		SCA		MECÁNICA		CIVIL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
<b>Masculino</b>	207	67%	69	31.22%	42	30%	46	42%	122	89.7	173	82.4
<b>Femenino</b>	102	33%	152	68.78%	99	70%	63	58%	14	10.3	37	17.6
<b>Total</b>	308	100%	221	100%	141	100%	109	100%	136	100%	210	100%

**Tabla 2.** Clasificación de los estudiantes por estado civil. (Elaboración propia, 2015)

	ADMÓN.		CONTA		GDN		SCA		MECÁNICA		CIVIL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
<b>Soltero</b>	133	94%	211	95.47%	133	94%	106	97%	125	92%	189	90%
<b>Casados</b>	4	3%	9	4.07%	4	3%	0	0%	8	6%	13	6.2%
<b>Divorciados</b>	3	2%	0	0%	3	2%	0	0%	0	0%	4	1.9%
<b>Otros</b>	1	1%	1	0.45%	1	1%	3	3%	3	2%	4	1.9%
<b>Total</b>	308	100%	221	100%	141	100%	109	100%	136	100%	210	100%

En la siguiente tabla se muestra el concentrado de los valores obtenidos en cada una de las categorías evaluadas, se puede observar que en las tres dimensiones la carrera de LSCA obtuvo el AC más elevado y los programas educativos de Ingeniería Mecánica y Civil fueron los más bajos aunque con una interpretación de Aceptable.

**Tabla 3.** Alpha de Cronbach de las dimensiones por P.E. (Elaboración propia, 2015)

	Items	Alpha de cronbach por dimensión ADMÓN.	Alpha de cronbach por dimensión CONTA	Alpha de cronbach por dimensión GDN	Alpha de cronbach por dimensión SCA	Alpha de cronbach por dimensión MECÁNICA	Alpha de cronbach por dimensión CIVIL
Sobre la gestión en la Universidad Veracruzana	10-29	.9272	.9388	.9183	.9407	.762	.758
Sobre la docencia e investigación en la Universidad Veracruzana	30-39	.8841	0.908	.8682	.9173	.771	.775
Sobre la vinculación en la Universidad Veracruzana	40-50	.9123	0.9247	.8872	.9395	.774	.778

Para determinar la confiabilidad del instrumento de investigación se tiene el Alpha de cronbach (A.C) desarrollado por J. L. Cronbach, la cual evalúa la posibilidad de excluir items para mejorar la fiabilidad. A.C. se puede medir conforma a los siguientes valores y determinar la fiabilidad.

## CONFIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH

0 < Alfa < = 0.60 Inaceptable

0.60 < Alfa < = 0.70 Poco Aceptable

0.70 < Alfa < = 0.80 Respetable

0.80 < Alfa < = 0.90 Muy bueno

0.90 < Alfa < = 1.00 Considerar eliminar preguntas

La tabla 4 permite visualizar las medias aritméticas, teniendo como resultado en la dimensión de gestión y en la docencia e investigación que la más elevada se ubica en el programa de Administración con un valor de 4.4143 y 4.3792 respectivamente; referente a la vinculación se identifica una media de 4.97 en LSCA. La media más baja (4.047) se encuentra en la dimensión de vinculación en Ing. Mecánica

**Tabla 4.** Media aritmética de las dimensiones por P.E. (Elaboración propia, 2015)

Items		Media aritmética por dimensión ADMÓN.	Media aritmética por dimensión CONTA	Media aritmética por dimensión GDN	Media aritmética por dimensión SCA	Media aritmética por dimensión MECÁNICA	Media aritmética por dimensión CIVIL
Sobre la gestión en la Universidad Veracruzana	10-29	4.4143	4.36107	4.3319	4.353	4.273895	4.31024
Sobre la docencia e investigación en la Universidad Veracruzana	30-39	4.3792	4.30815	4.2964	4.254	4.24191	4.29
Sobre la vinculación en la Universidad Veracruzana	40-50	4.2624	4.1629	4.2527	4.977	4.047409	4.12425

En la tabla 5 se presentan los datos recolectados referentes a la mediana obtenida en los programas educativos evaluados en las tres dimensiones analizadas en tablas anteriores. En el P.E Lic. Administración se tienen valores de 5, 5 y 4. En Lic. Contaduría se tiene en la dimensión de gestión un valor de 5, docencia e investigación 4 y 4 en vinculación de la UV.

Lic. Gestión y Dirección de Negocios tienen una mediana de 4 en cada una de las dimensiones. Terminando con la FCA se tiene la Lic., Sistemas Computacionales Administrativos con un resultado de 4.500 en gestión, 4.255 sobre la docencia e investigación de la UV y 4.181 en vinculación.

Para Ing. Mecánica se tienen los valores en las mismas dimensiones evaluadas en la FCA de 4.44, 4.44 y 4.090909 y para Ing. Civil al igual que el programa anterior se tienen los mismos valores en gestión, docencia e investigación, solo en vinculación se tiene un resultado de 4.273.

**Tabla 5.** Mediana de las dimensiones por P.E. (Elaboración propia, 2015)

	Items	Mediana por dimensión ADMÓN.	Mediana por dimensión CONTA	Mediana por dimensión GDN	Mediana por dimensión SCA	Mediana Por dimensión MECÁNICA	Mediana Por dimensión CIVIL
Sobre la gestión en la Universidad Veracruzana	10-29	5	5	4	4.500	4.4	4.4
Sobre la docencia e investigación en la Universidad Veracruzana	30-39	5	4	4	4.255	4.4	4.4
Sobre la vinculación en la Universidad Veracruzana	40-50	4	4	4	4.181	4.090909	4.273

La tabla 6 muestra los datos recabados de la desviación estándar de las licenciaturas e ingenierías analizadas anteriormente en las mismas dimensiones.

La Lic. Administración tiene una desviación estándar en promedio de cada una de las dimensiones de 1.192, 1.135 y 1.204 respecto a la media. Así mismo contaduría tiene una desviación estándar, en promedio, 1.2088632, 1.1675314 y 1.233119847. Continuando con los valores de la desviación estándar de las dimensiones en gestión, docencia e investigación y vinculación respecto a la media se tiene a las licenciaturas Gestión y Dirección de Negocios y Sistemas Computacionales Administrativos con un valor de 1.1788, 1.1119 y 1.17474 para GDN y 1.31317, 1.1119 y 1.1474 respectivamente.

En el área técnica de la UV campus Coatzacoalcos se tienen los valores de 0.887693, 0.831737 y 0.86903 para Ing. Mecánica y para Ing. Civil una desviación estándar de 0.8543875, 0.938412 y 1.0281.

**Tabla 6.** Desviación estándar de las dimensiones por P.E. (Elaboración propia, 2015)

Items		Desviación estándar por dimensión ADMÓN.	Desviación estándar por dimensión CONTA	Desviación estándar por dimensión GDN	Desviación estándar por dimensión SCA	Desviación estándar por dimensión MECÁNICA	Desviación estándar por dimensión CIVIL
Sobre la gestión en la Universidad Veracruzana	10-29	1.192	1.2088632	1.1788	1.31317	0.887693	0.8543875
Sobre la docencia e investigación en la Universidad Veracruzana	30-39	1.135	1.1675314	1.1119	1.30416	0.831737	0.938412
Sobre la vinculación en la Universidad Veracruzana	40-50	1.204	1.2331987	1.1474	1.3843	0.86903	1.0281



## **Análisis de discusión**

Los valores obtenidos de diferentes fuentes permitieron realizar el análisis y comparación de la RSU en las licenciaturas de Administración, Contaduría, Gestión y Dirección de Negocios, Ing. Mecánica y Civil de la UV Campus Coatzacoalcos y con ellos se cumple con el objetivo planteado anteriormente para la investigación. Se resume que la comunidad universitaria como docentes, administrativos y directivos se encuentran comprometidos con la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, teniendo en cuenta el análisis de la segunda dimensión sobre la gestión en la UV en los diversos programas antes mencionados.

Así mismo, en la UV se promueve diversos tipos de investigaciones, existe un buen ambiente laboral, implementación de diversos valores, cordialidad entre alumnos-docentes y viceversa. Hoy en día los factores más importantes que pueden llegar a lograr un gran impacto es la de la vinculación de la universidad con la sociedad, en consecuencia se tienen una institución preocupada por la implementación de dicha dimensión, por la cual se realizan diversos labores humanitarios como son las diferentes campañas en ayuda a la personas con diversas necesidades, promover los valores, cuidado del medioambiente y las numerosas actividades que involucren a los estudiantes en contribución de la sociedad y medioambiente para lograr resultados positivos.

## **Propuestas**

La realización e implementación de la RSU en los diversos programas educativos es de suma importancia, por la cual es indispensable aplicarla en las diversas áreas de la Universidad como son el área administrativa, docentes y alumnos.

Se realizan las siguientes propuestas encaminadas a mejorar y reforzar la RSU no sólo en las carreras objeto de estudio de esta investigación, sino a nivel institucional.

- Expandir esta investigación a todos los campus y todas las carreras de la Universidad Veracruzana.
- Aplicar anual o bianualmente la investigación a fin de identificar los cambios.
- Involucrar a un mayor número de docentes con la finalidad de que todos los proyectos que se realicen en las diferentes experiencias educativas tengan como común denominador la RSU.
- Intercambiar ideas con otras Universidades para fortalecer las acciones que se estén realizando.
- Realizar congresos y talleres dinámicos para dar a conocer el concepto de RSU en los alumnos.
- Involucrar a los estudiantes en investigaciones de esta índole y presentar resultados en Congresos Internacionales o en artículos de revista.
- Crear un comité de RSU en las Facultades del Campus y en todos los Campus de la Universidad Veracruzana para realizar diversos proyectos involucrando directivos, docentes y alumnos.

- Implementar una experiencia educativa de RSU como parte del área de formación de elección libre (AFEL) para fortalecer la realización de proyectos que beneficien a la universidad, a los estudiantes, a los docentes y a la sociedad en general.

## **Conclusión**

La gestión, la docencia e investigación y la vinculación son indispensables para la Universidad Veracruzana dado que son el pilar para el buen funcionamiento e implementación de la Responsabilidad Social Universitaria. Es por ello que la Veracruzana se encuentra interesada en realizar investigaciones con el fin de conocer el nivel de RSU que se tiene en los diversos programas educativos.

A pesar de que los resultados obtenidos fueron buenos, es necesario mantenerse en el camino del crecimiento en el ámbito de la RSU, ejecutar acciones continuas y permanentes, involucrar a toda la comunidad universitaria en esas acciones y permanecer muy atentos a las demandas de las empresas que mediante una vinculación adecuada permitiría no sólo fortalecer la RSU sino también la calidad educativa de la formación integral del estudiante.

Ante la interrogante planteada ¿Los estudiantes de Lic. Administración, Contaduría, Gestión y Dirección de Negocios, Sistemas Computacionales Administrativos, Ing. Civil e Ing. Mecánica perciben la RSU como parte de la docencia e investigación, gestión y vinculación? Se puede decir que de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación la respuesta es afirmativa. Sin embargo no está de más realizar diversos caminos de acción para mejorar e incrementar la percepción la RSU tanto en directivos, administrativos, docentes y

alumnos. Este trabajo está encaminado a dar a conocer el nivel de la universidad ante dicho tema, así como proporcionar diversas alternativas que puedan favorecer positivamente a la universidad.

#### Bibliografía

- Académica, P. (2009). *Plan de desarrollo de la entidad Académica*. Obtenido de <http://www.uv.mx/coatza/admon/files/2012/12/PlaDEA2009-2013FCACoatza.pdf>
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Dolores, H. (2014). *La Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva del estudiante de Licenciatura en Administración*. Coatzacoalcos.
- Etcheverry, R. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*.
- expoknews. (01 de 12 de 2009). *expoknews.com*. Obtenido de <http://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Huerta, R. (13 de Febrero de 2014). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <http://www.uv.mx/universidad/info/semblanza.html>
- ISO 26000. (2010). *ISO tool*. Obtenido de <http://www.isotools.org/2014/01/21/iso-26000-responsabilidad-social-en-la-universidad/#sthash.ceoWfwNf.dpuf>
- Murillo, D. (2007). *La RSE. Por qué, cómo y hacia donde*. España: Gedisa.
- Rosales, G. F., Aguirre Alemán, M., & Gómez López, J. (2012). *XV CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE INNOVACIONES EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/05/Ponencia%20151-UV-Coatzacoalcos.pdf>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Pretince Hall.
- Vallaes, F. (2007). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de [http://www.ausjal.org/tl\\_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Educacion%20superior/Que%20es%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20-%20Francois%20Vallaes.pdf](http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Educacion%20superior/Que%20es%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20-%20Francois%20Vallaes.pdf)
- Vallaes, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria*. México D.F.: MC Graw Hill.

Veracruzana, U. (20 de 09 de 2015). *Acerca de Región Coatzacoalcos - Minatitlán*.  
Obtenido de <https://www.uv.mx/coatza/region/acerca-de/>

Veracruzana, U. (13 de Septiembre de 2015). *Facultad de Ingeniería  
Coatzacoalcos*. Obtenido de <http://www.uv.mx/coatza/ingenieria/>

Verde, E. L. (2001). Obtenido de  
[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)  
f



# Percepción de la responsabilidad social de empresas del entorno competitivo global que ingresan a México.

---

*Dra. Beatriz Ochoa Silva<sup>1</sup>*  
*Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda<sup>2</sup>*  
*Dr. Teodoro Wendlandt Amezaga<sup>3</sup>*  
*Dra. Imelda Lorena Vazquez Jiménez<sup>4</sup>*  
*Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga<sup>5</sup>*

## Resumen

La globalización ha dado la oportunidad a las empresas de ingresar a nuevos mercados, además del compromiso de establecer una estrategia o modo de ingreso, existe el compromiso de utilizar estrategias que no solo incrementen el valor accionario, sino que busquen además un equilibrio con las necesidades de los diversos grupos de interés. Para lograrlo las empresas analizan las repercusiones éticas, legales o políticas de algunas organizaciones que rigen los comportamientos en los mercados internacionales, como es el caso de la OCDE, que establece una serie de directrices en materia de responsabilidad social para las multinacionales que ingresan a mercados extranjeros. Se considera importante conocer la percepción que este tipo de empresas tienen respecto a la responsabilidad social empresarial de acuerdo con los indicadores que señalan las directrices y a la estrategia utilizada para entrar en mercados globales. Las empresas participantes son 28 multinacionales, ubicadas en el sur de Sonora, México.

<sup>1</sup> Instituto tecnológico de Sonora. [beatriz.ochoa@itson.edu.mx](mailto:beatriz.ochoa@itson.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto tecnológico de Sonora. [dvaldez@itson.edu.mx](mailto:dvaldez@itson.edu.mx)

<sup>3</sup> Instituto tecnológico de Sonora. [teodoro.wendlandt@itson.edu.mx](mailto:teodoro.wendlandt@itson.edu.mx)

<sup>4</sup> Instituto tecnológico de Sonora. [imelda.vazquez@itson.edu.mx](mailto:imelda.vazquez@itson.edu.mx)

<sup>5</sup> Instituto tecnológico de Sonora. [rodolfo.valenzuela@itson.edu](mailto:rodolfo.valenzuela@itson.edu)

Fueron clasificadas y ordenadas de acuerdo con las estrategias utilizadas para ingresar al país, como son la internacional, adaptación local, transnacional y estandarización global, así como al modo de ingreso en el mercado local clasificadas como: exportación, licenciamiento, franquiciamiento, empresa conjunta y subsidiaria, entre éstas están las enfocadas al sector comercio, servicio e industria.

Se evaluaron indicadores, sociales, ambientales, económicos, legales, imagen de la marca, competitividad, rendimiento cualitativo y normas y regulaciones. Se presenta como conclusión un análisis de la percepción que tiene cada grupo de empresas respecto a la responsabilidad social.

Palabras clave: Responsabilidad social, empresas globales, directrices de responsabilidad social

### **Antecedentes**

La globalización surge como un fenómeno de carácter internacional que ha dado lugar al desarrollo de nuevas políticas que proporcionan una oportunidad para que las empresas ingresen a nuevos mercados en diferentes países, donde su acción consiste principalmente en lograr una inserción de capitales financieros, comerciales e industriales a nivel mundial, y que a través de sus métodos para implementar los procesos productivos innovadores, así como una expansión y un uso de tecnologías progresivas han representado un crecimiento económico y estándares de vida más altos en los países que ingresan, con ello se ha logrado incrementar el intercambio de tecnología y de una integración cultural más extensa.

Peng (2010) menciona que existen tres perspectivas de la globalización (a) una nueva fuerza arrasando al mundo en tiempos recientes; (b) una evolución histórica a la larga desde el principio de la humanidad; (c) un péndulo que oscila de un extremo a otro de tiempo en tiempo, lo que no permite seguir una dirección, pero es la más



realista y balanceada. Por lo tanto el reto que tienen los estrategas alrededor del mundo es enorme y con una gran variedad de experimentación estratégica.

Méndez y Pascual (2006) comentan que la globalización se presenta como un proceso histórico que implica la integración gradual de economías y sociedades propulsadas por la tecnología, las nuevas relaciones económicas y las políticas nacionales e internacionales llevadas a cabo por los gobiernos, las relaciones internacionales, las empresas, los trabajadores y la sociedad. De acuerdo con la Comisión Global sobre la Dimensión Social (2004) este tipo de empresas contribuye en gran medida a la dimensión social de la globalización y configuran el mundo laboral e influyen en el entorno social y económico en el que vive la gente y además, son consideradas como la fuente principal de creación de empleo e ingresos, sus valores prácticos y comportamiento tienen una repercusión importante en la consecución de los objetivos sociales.

En la actualidad debido a la globalización las empresas implementan estrategias con capacidad de respuesta a las necesidades, ya que existen variantes económicas y del entorno que las llevan a que impongan sus derechos y reestructuren la gestión de la economía mundial, es por esto que, muchas organizaciones del mercado global optan para atender a diferentes sectores como estrategias para establecer instalaciones de diseño y producción.

Las empresas en el entorno global deben de darle gran importancia a la hora de elegir una estrategia debido a que de ésta, obtendrán beneficios y podrá desarrollar una capacidad más exacta en el desempeño en un mercado al que desea entrar.

De acuerdo con Hill y Jones (2011) las estrategias utilizadas son la internacional, de adaptación local, transnacional y estandarización global. La manera en que este tipo de estrategias o posturas estratégicas que se utilizan para competir a nivel global llegan a afectar su capacidad de respuesta local depende de una elección adecuada a las condiciones del mercado en que se encuentran, además deben considerar las presiones para reducción de costos y la capacidad de respuesta a los mercados. Llevarlas a cabo de una manera adecuada repercute o no en los modos de ingreso a un nuevo mercado, también se deben analizar motivos esenciales para poder expandirse a nivel internacional.

De acuerdo con los autores antes mencionados, cualquier empresa que esté contemplando la posibilidad de ingresar a un mercado nacional diferente debe de identificar el mejor modo para hacerlo. Existen algunas maneras para ingresar a nuevos mercados, éstas son: exportación, licenciamiento, franquiciamiento, formar parte de una empresa conjunta con una empresa de un país sede y establecer una subsidiaria de propiedad total en el país al que se desea ingresar. Cada modo de ingreso tiene sus ventajas y desventajas, y los directivos deben ponderarlas de manera cuidadosa al decidir cuál es la más adecuada de acuerdo con las características de la empresa y del mercado al que se desea ingresar.

El ingreso a nuevos mercados además del compromiso de establecer una estrategia o modo de ingreso, existe la obligación por parte de los administradores de utilizar estrategias que incrementen el valor accionario, pero al mismo tiempo para lograrlo debe equilibrarse con las necesidades de los diversos grupos de interés con los que la empresa se interrelacionará en ese mercado, como son: los clientes, empleados,

gobierno, proveedores y comunidad en general, que a largo plazo es visto como un valor compartido, donde ambas partes reciben un beneficio. Para lograrlo las empresas analizan las repercusiones éticas y legales, se rigen por las directrices de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) en función de estas directrices se elaboran planes de responsabilidad social aunados a su cadena de valor y al plan estratégico de la empresa.

A partir de la situación anteriormente planteada, muchas empresas perciben y desarrollan la responsabilidad social empresarial como una nueva estrategia de negocio. Donde se introducen al mercado global de manera justa y transparente. El reto de estos corporativos es superar las limitantes existentes, para con ello cambiar la cultura organizacional e incluir nuevos actores en la economía global.

De acuerdo con cada estrategia y al modo de ingreso que las empresas adoptan dependerá su planeación estratégica, dentro de esos planes se incluirá principalmente para su adaptación, aspectos culturales de cada país al que ingresen y el compromiso que éstas asumirán con la sociedad y medio ambiente.

La mayoría de las empresas globales hacen de la RSE una parte fundamental de su actividad empresarial con lo cual el número de las mismas que la aplica va en aumento. Unas de las más importantes formas en que la usan van, desde la implantación de códigos de conducta hasta creación de asociaciones con fines en el ámbito comunitario. Estas mismas desarrollan enfoques propios de la responsabilidad social, donde dependiendo del tipo de empresa y de entornos económicos y sociales determinaran su manera de realizarla adecuadamente.

Muchas empresas alrededor del mundo aplican acciones de responsabilidad social, algunas con el objetivo de solo cumplir con sus obligaciones legales o políticas que rigen los comportamientos en los mercados internacionales a los que ingresan, como es el caso de la OCDE. Existen muchas otras empresas que tienen una corriente filantrópica con la cual además de obtener una presencia en el mercado suelen desarrollar una gran trayectoria a través de sus planes de responsabilidad social o de sus fundaciones, debido a su calidad de pensamiento, pero son pocas las que buscan un valor compartido.

Desde siempre se ha dado que las empresas quieren lograr su mejor inversión en el menor tiempo posible sin tener en consideración las situaciones sociales, éticas, medioambientales que repercuten en la competitividad y en la imagen ante la sociedad. Actualmente también la RSE, contribuye a que las empresas logren su objetivo económico, siempre y cuando éste vaya enfocado con un valor compartido, empresa-sociedad, empresa-medio ambiente. A partir de esto, surgen interrogantes para cuestionar ¿cómo las empresas globales incluyen dentro de sus planes la responsabilidad social? y ¿cómo hacen uso de ella para contribuir al bien común o contribuir con una causa social o medioambiental? ¿cuál es la percepción que tienen respecto a ciertos indicadores de la responsabilidad social? y ¿cómo es el desarrollo que éstas tienen sobre algunos indicadores o directrices de responsabilidad social?, para efectos de este estudio se tomarán en cuenta las dos últimas interrogantes.

Partiendo de las situaciones anteriormente analizadas, se plantea como objetivo, investigar, tomando como referencia las directrices que establece la OCDE en materia de responsabilidad social para las multinacionales que ingresan a nuevos extranjeros

la percepción que éstas tienen respecto a la responsabilidad social empresarial y el desarrollo que ésta ha tenido con el paso del tiempo, con el fin hacer un análisis y determinar el ambiente en que operan de acuerdo con su estrategia utilizada para entrar en mercados globales, respecto a ciertos aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial.

El presente estudio permitirá efectuar un análisis de la creciente importancia que tienen las empresas globales respecto a la RSE, tanto en el país de origen como en el mundo, observando cómo se adoptaran las conductas voluntarias, que van en sí, más allá de sus obligaciones, y cómo será su contribución al desarrollo económico de la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas.

El valor que obtiene una empresa al marcarse una percepción respecto a la RSE, depende en gran medida el conocimiento sobre problemáticas en la comunidad, lo cual lleva a contribuir sobre su prosperidad, observando con las actividades de negocio que tanto afecta a la misma, es por esto que es de gran trascendencia que tomen como referencia la cultura de cada país al que ingresan, y en función de esto enfoquen sus programas de RSE.

### **Marco de referencia**

Existen algunas empresas globales que perciben la responsabilidad social a través de diversas actividades con las cuales no existía el reconocimiento como tal en su práctica, pero es desarrollada continuamente. Por su parte la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) establece que la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente un concepto con arreglo al cual deciden voluntariamente contribuir al

logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Por ejemplo con la problemática de la desnutrición y pobreza extrema se ha colaborado de una manera no monetaria por parte de las mismas organizaciones realizando al mismo tiempo una gran variedad de tipos de ayuda. En este paso o fase es donde los voluntarios son los actores principales en la aplicación de la RSE.

Comisión Europea (2001) menciona que “ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “*más*” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”. Este concepto deja aún más claro que para ser empresa socialmente responsable hay que dar más de lo que las obligaciones y la sociedad demandan, haciendo que empresas que tienen el pensamiento de que ejecutan de manera correcta el RSE.

De Miguel (2011) comenta que la responsabilidad social empresarial engloba las decisiones, las medidas, las actividades y las acciones éticas y transparentes, todo esto para lograr estabilidad económica que se refleja en mejor desarrollo económico como ventas y mejora en los precios. Fernández (2009) también afirma que los motores impulsores de la RSE son la mejora de reputación y la obtención de ventajas competitivas y esto lleva a la relevante reducción de costos. El compromiso de las empresas globales, además de los intereses económicos y legales es atender las demandas de los grupos de interés incluyendo principalmente a la sociedad en general y a los aspectos relacionados con el medio ambiente.

De acuerdo con Dess, Lumpkin y Eisner (2010) los administradores deben considerar que las exigencias de mayor responsabilidad de las empresas se han

acelerado e incluyen a sus críticos, inversionistas sociales, activistas y a los clientes que dicen evaluar la responsabilidad de la empresa cuando deciden qué comprar y estas demandas van más allá de la calidad de productos y servicios, e incluyen cuestiones como normas laborales, sustentabilidad del ambiente, reportes financieros y contables, la compra de materiales y prácticas ambientales justas, debido a que una mala opinión de un grupo de interés puede afectar la reputación de la empresa.

Un caso de empresas de éxito en la inserción en otros mercados, es SONY de México, que es una empresa socialmente responsable, consciente de que sus negocios tienen impacto directo e indirecto en las sociedades donde operan y que la principal responsabilidad es hacia la sociedad y busca dar un valor agregado a través de la innovación y las prácticas éticas de negocio que requieren que las decisiones corporativas tomen en cuenta los intereses de todos los colaboradores como son: accionistas, clientes, empleados, proveedores, socios, comunidades y demás organizaciones. Tienen la creencia que cumplir con esa responsabilidad conducirá a la sustentabilidad corporativa, ambiental y social. Las líneas de acción con las que operan son: a) Ética empresarial ; b) Calidad de Vida; c) Vinculación con la Comunidad; d) Protección al Medio Ambiente; e) Compromiso por los mejores productos; f) Innovación en Responsabilidad Social Empresarial. (Sony 2014).

En muchas empresas nacionales o multinacionales, existe una falta de conocimiento o comprensión, así como una mala práctica de lo que es responsabilidad social empresarial, si las empresas estuvieran al tanto de como ejercer este paradigma, obtendrían un mejor modelo de gestión lo cual generará mejor viabilidad en sus utilidades. Guédez (2006) menciona la importancia de llevar a cabo la RSE, desde

puntos internos de la empresa, asegura que la responsabilidad social de las empresas debe estar ligada a la misión, visión y valores de las organizaciones y, en consecuencia, se revela como esencia y estrategia sustantiva, agregando que es un compromiso de la alta gerencia pero que requiere la voluntad de todos los miembros de la organización.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) establece una serie de directrices para empresas multinacionales que forman parte de la “Declaración de las OCDE sobre inversión internacional y empresas multinacionales” donde hace una serie de recomendaciones con el propósito de asegurar una conducta responsable por parte de las empresas en el contexto de su internacionalización o inversión externa. (García y Malapert (2013). Las directrices que proporcionan brindan una valiosa herramienta que sirve al estado para controlar y proteger las leyes y derechos de su territorio y permite accionar una mediación directa a través de la creación de un espacio de diálogo entre la comunidad impactada y la empresa responsable, que además asegura el cumplimiento de la legislación nacional, y la protección de los derechos y libertades de los ciudadanos a través de un mecanismo de denuncias.

Estas directrices contienen principios y buenas prácticas que fueron elaboradas conforme a normas internacionales de comportamiento generalmente aceptadas y otras que están sujetas a normativas nacionales de los países pertenecientes a la OCDE y que son utilizadas como recomendaciones que se hacen a las empresas multinacionales.



Las directrices son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales. Contienen principios y normas de buenas prácticas conforme con las disposiciones legales aplicables y otras normas internacionalmente admitidas. El cumplimiento de las Directrices por parte de las empresas es voluntario y no es jurídicamente vinculante. Sin embargo, algunos temas que se abordan en las directrices también pueden estar sujetos a leyes nacionales o a compromisos internacionales (OCDE 2011). Esto quiere decir que para empresas multinacionales componen un conjunto internacional éticamente hablando de responsabilidad en las organizaciones, éstas cuentan con una forma de apoyo del gobierno y están enfocadas en promover una conducta empresarial responsable en todo el mundo y precisan normas de conducta adecuada desde un punto de vista social, medioambiental y desarrollan una buena convivencia entre empresas y conflictos con las comunidades e individuos en el entorno que a continuación se describen.

a) Principios generales: Los valores y principios deben ser aplicados para buena diligencia de actividades con impacto positivo social teniendo relación con otras empresas y trabajando conjuntamente.

b) Publicación de informaciones: Se refiere a que debe existir la transparencia de actividades con impacto en la sociedad, para informar sobre las condiciones en las que se encuentra la empresa al realizarlas.

c) Derechos humanos: Busca que se respeten los derechos humanos, el compromiso contra los individuos de cada comunidad además de prevenir incidencias que generen problemáticas.

d) Empleo y relaciones laborales: Tiene como propósito respetar a los trabajadores para hacer válidos sus derechos.

e) Medio ambiente: Busca la participación de la empresa ayudando en conflictos medio ambientales en el entorno, fijando metas y dándoles seguimiento para aportar la información adecuada a todos sobre cómo se cuida al medio ambiente.

f) Lucha contra la corrupción: Tiene como propósito evitar las peticiones de soborno y otras formas de extorsión, propone prácticas leales de cómo llevar a cabo una buena responsabilidad social sin infringir la ley.

g) Intereses de los consumidores: Propone prácticas comerciales y marketing.

h) Ciencia y tecnología: A través de esta norma de conducta proponen que se haga un esfuerzo para garantizar actividades confiables en cuanto a este aspecto, apoyando al desarrollo tecnológico de la comunidad.

i) Competencia: Propone abstenerse a perder o ganar, fijando precios y licitaciones justos.

j) Fiscalidad: Se refiere a todo aquello en el ámbito fiscal que deba dar disciplina sobre las responsabilidades de una debida empresa, evaluando plenamente riesgos financieros para la aplicación de diversas actividades de impacto al entorno.

Las directrices de la OCDE hacen posible la cooperación entre países que se encuentran dentro de este grupo con el fin de aplicar las leyes que regulan los derechos que se deben tener como consumidor potencial, incrementando efectividad en el combate de prácticas donde se protejan los derechos como consumidor asegurando niveles altos de protección a este mismo incluso en situaciones con otros países.

La existencia de diferentes tipos de aplicación de la responsabilidad social de las empresas está en relación a la cultura en cada país, va desde políticas de ética, algunos asuntos referidos a temas sobre el trabajo, familia y salud, proveedores, aspectos medioambientales, imagen, calidad en el producto y todo lo relacionado a normas y regulaciones, las cuales pueden ser por su magnitud maneras simples de abordar la responsabilidad social. Por parte de las empresas es importante ver la relación que conllevan con los grupos de interés, ya que con ello se determinará a qué tipo de comunidad pertenecen y el tipo de mercado en que se desarrollará. Y como punto final, el tipo de producto que impactará mejor de manera positiva a ese grupo de interés determinando con las acciones a las que va encaminada la empresa.

Algunas empresas al observar algunas problemáticas se ven en la necesidad de crear el valor compartido con el cual abre un mundo de posibilidades para gestionar oportunidades y ver retos que la sociedad en un plazo determinado puede darles solución a los problemas con la elaboración de productos que puedan ser innovadores para enfrentar esos retos.

## **Método**

Los sujetos objeto de estudio son 28 empresas multinacionales, ver tabla 1, los cuales fueron clasificados, ordenados de acuerdo al modo de ingreso al mercado local, entre éstas están empresas del sector comercio, servicio e industria que están establecidas en la región sur de Sonora, México.

**Tabla 1. Empresas y sus estrategias en el modo de ingreso a un mercado.**

<b>Modo de ingreso</b>	<b>Empresas</b>
<b>Licencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbucks</li> <li>- Caterpillar</li> </ul>
<b>Subsidiaria:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bancomer</li> <li>- Nextel</li> <li>- HSBC</li> <li>- Waldo's</li> <li>- Coca Cola</li> <li>- Radio móvil DIPSA</li> <li>- HFI, LLC</li> <li>- Grupo Financiero BBVA</li> <li>- Radiall</li> <li>- DHL</li> <li>- Personna industrial</li> <li>- Mettler Toledo</li> </ul>
<b>Franquicia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geboy de Tijuana S.A. de C.V.</li> <li>- Subway</li> <li>- Domino's pizza</li> <li>- Burquer King</li> <li>- Alimentos rápidos de Sonora</li> <li>- Premium Restaurant Brands</li> <li>- DAQU de SONORA</li> <li>- Cafrema foods</li> <li>- Autozone</li> </ul>
<b>Concesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos agrícolas del yaqui</li> <li>- Auto Circuitos de Obregón</li> <li>- Autos y accesorios Ford</li> <li>- Premium automotriz honda</li> </ul>
<b>Empresa conjunta :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aires acondicionados Mirage</li> </ul>

Se diseñó un instrumento el cual se aplicó a los directivos y/o gerentes de las empresas objeto de estudio, el cuestionario está basado en las directrices que enmarca la OCDE, recomendado para este tipo de entidades económicas, resaltando los indicadores basados en la responsabilidad social, como son: Aspectos sociales, éticos-legales, económicos, ambientales así como otros factores relacionados con la imagen, competitividad y el rendimiento de la empresa Para efectos de este estudio solo se presentan los factores relacionados con prácticas socialmente responsables

Los pasos que se realizaron para el desarrollo de la presente investigación de tipo diagnóstica-descriptiva se centran principalmente en el desarrollo de tablas de contingencia y las siguientes actividades:

1. Análisis de información secundaria
2. Se identificaron las empresas que podían formar parte de la muestra
3. Diseño de instrumento
4. Determinación de la muestra
5. Prueba Piloto
6. Aplicación del instrumento. El cuestionario se aplicó a 28 empresas ubicadas en la región sur de Sonora.
7. Se separó las empresas por la estrategia del modo de ingreso. se les clasificó por cinco modos de ingresos los cuales son los siguientes: Franquicia, Licencia, Subsidiaria, Concesión y Empresas conjuntas.
8. Concentrado y acopio de información en base de datos
9. Análisis e interpretación de resultados. En lo que respecta al análisis de interpretación de resultados debido a la complejidad del estudio de investigación.
  - a) Se optó por realizar una tabla de calificación por escalas donde el cuestionario se encontraba con diferentes tipos de bloques que abarcaban diferentes aspectos sobre la responsabilidad social empresarial.
  - b) Estas escalas se sacaron por el total de suma de las respuestas.
  - c) Cada respuesta contaba con hasta 5 valores 1, 2 y 3 de valores más bajos y 4, 5 con los más altos y se hizo la suma dependiendo de cada bloque.

- d) Se le dio prioridad a las respuestas con mayor afluencia dividiéndolas en mayor prioridad y menor prioridad donde positivo (mayor prioridad) eran respuestas con un rango de 4 y 5 puntos y las negativas eran respuestas que abarcaban 1, 2 y 3 puntos (menor prioridad).
- e) Posteriormente se ordenó las más frecuentes en una tabla y se marcaron según su porcentaje positivo o negativo, y así lográndose hacer una comparación para mejor comprensión de lo que sucede en las empresas encuestadas.

## Resultados

En las siguientes tablas se muestran los diferentes resultados obtenidos de acuerdo a los modos de ingreso donde se hace una comparación de los resultados con el fin de entender mejor la aplicación de la responsabilidad social empresarial en el sector donde están inmersas.

**Tabla 2. Bloque datos generales de la empresa.**

<b>Características</b>	<b>Subsidiaria</b>	<b>Concesión</b>	<b>Empresa conjunta</b>	<b>Franquicia</b>	<b>Licencia</b>
<b>Número de empleados</b>	(12-480)	(46-70)	35	(7-30)	(12-63)
<b>Antigüedad gerencia</b>	(3-28) años	(6-26) años	5 años	(1-15) años	(4-12) años
<b>Nivel de estudios</b>	16.66% Maestría. 8.33% Bachillerato	100% Lic./Ing.	100% Lic./Ing.	66.66% Lic./Ing. 11.11% Maestría. 11.11% Bachillerato. 11.11% Doctorado	100% Lic./Ing.

En lo que respecta a este primer bloque, trata sobre el número de empleados que se manejan en promedio por modos de ingreso, además de la antigüedad de gerencia y nivel de estudios de cada uno. Con ello se puede observar que el número de empleados varía dependiendo del tipo de estrategia utilizada, además la antigüedad en la gerencia varía también dependiendo de cada empresa, y por último los niveles de estudios de la persona al mando, en este caso los gerentes tienen una licenciatura terminada por lo menos en más del 50% de cada uno, mientras que las otras empresas tienen porcentajes mínimos de nivel de estudios debido a variaciones en sus modos de trabajo manteniendo aquí niveles de estudio como el bachillerato, maestría y doctorado.

**Tabla 2. Bloque Responsabilidad Social Empresarial**

Bloque 2	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	81.5%		92.66%		89.33%		81.47%		89.33%	
Porcentaje total Adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Social	74,8%	6.7%	90%	2.66%	89.33%	0%	74.6%	11.42%	81.42%	7.14%
- Apoyo a actividades de formación.	✓		✓				✓			
- Trato justo empleados.	✓		✓						✓	
- Contribuir a la mejora.			✓							
- Calidad de vida del entorno					✓					✓
- Aplicar prácticas de actividades de género.	✓							✓		
- Generación de empleos.	✓		✓	✓				✓		
- Construir relaciones a largo plazo.								✓		
- Contar con un código de ética.								✓		
- Implementar procesos ecológicos.								✓		
- Realizar donaciones a causas sociales.		✓						✓		
- Crear mejores empleos que las empresas del ramo.		✓						✓		
- Patrocinar actividades deportivas.		✓						✓		
- Patrocinar actividades culturales.		✓						✓		
- Patrocinar actividades de salud pública.				✓				✓		
- Respeto a los derechos humanos.								✓		

En lo social se puede ver que las empresas le dan mayor importancia a lo que es apoyo a las actividades de formación, trato justo a los empleados, generación de empleo, el patrocinio de actividades culturales y de salud, pero por otro lado también se logra apreciar que estas mismas organizaciones le dan menor prioridad a temas como realizar donaciones a causas sociales, así como también el poco interés de patrocinar a



actividades deportivas, es por eso que en general las instituciones como subsidiarias y franquicias no hacen mucho énfasis en lo que es patrocinio de ningún tipo haciendo que tengan una mala imagen en la sociedad.

**Tabla 3. Bloque Responsabilidad Social Empresarial**

Bloque 2	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	82,9% Prioridad		89.99% Prioridad		91.42 Prioridad		86.02% Prioridad		88.57% Prioridad	
Porcentaje total adquirido	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Ambiental</b>	77.36%	4.6%	82.14%	7.85%	91.42%	26.66%	92.09%	1.48%	72.22%	11.10%
Prioridad al hacer uso racional de los recursos naturales.	✓									
Patrocinar actividades en favor del medio ambiente.							✓		✓	
Reciclado adecuado de los residuos e implementación de procesos ecológicos.	✓		✓		✓					
Informar sobre informes medioambientales al menos una vez al año.		✓		✓			✓			✓

En lo que respecta al tema del medio ambiente, se puede observar en la siguiente tabla que los diferentes modos de ingreso muestran mayor prioridad a actividades de uso racional de los recursos naturales y actividades de reciclado adecuado de residuos para implementación de procesos ecológicos, así como también se orillan a patrocinar actividades a favor del medio ambiente, en cambio estos modos de ingreso llegan a dar menos prioridad a dar informes por lo menos una vez al año, sobre el impacto que llegan a generar sus operaciones dentro de su entorno.

**Tabla 4. Bloque Responsabilidad Social Empresarial**

Bloque 2	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	94.6%		86.11%		75.55%		93.57%		83.33%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Económico</b>	88.70%	5.9%	80%	6.11%	48.88%	26.66%	92.09%	1.48%	72.22%	11.10%
- Obtener siempre los mayores beneficios económicos posibles.	✓		✓							
- Controlar estrictamente sus costes de producción.	✓		✓				✓		✓	
- Desempeño económico de la empresa.					✓					
- También a los cambios económicos del entorno.	✓				✓					
- Invertir en investigación y desarrollo para producir de forma compatible con medioambiente.		✓						✓		✓
- Costos de producción.					✓					
- La empresa obtiene siempre los mayores beneficios económicos.						✓				
- Sobre el éxito económico a largo plazo.										
- Obtención de desempeño económico a largo plazo.		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
- Mantener una política permanente de precios bajos.				✓						

Ahora económicamente hablando, los modos de ingreso optan por dar mayores prioridades hacia obtener mayores beneficios económicos posibles y el control estricto de sus costes de producción dejando como las actividades de menos prioridad a la

obtención de un buen desempeño económico a largo plazo donde posiblemente no puedan desarrollar una trayectoria significativa dentro del mercado gracias a este aspecto.

**Tabla 5. Bloque Responsabilidad Social Empresarial**

Bloque 2	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	87.91%		90%		97.14%		96.82		98.57%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Ético-Legal</b>	87.25%	0.65%	86.42%	3.58%	97.14%	0%	95.87%	0.95%	98.57%	0%
- Tratar justamente a sus empleados y el cumplimiento de las mismas.					✓		✓		✓	
- Respetar las normas definidas en la ley cuando se desempeña las actividades.	✓				✓		✓		✓	
- Comportarse ética y honesta con los consumidores y trabajadores.					✓				✓	
- Respeto de normas.	✓		✓		✓					
- Estar al tanto de la legislación y sus cambios.	✓		✓		✓				✓	
- Prioridad estar al tanto de los cambios de la legislación.		✓						✓		
- Comportamiento ético y legal.	✓			✓					✓	

Hablando de aspectos ético-legales las empresas con sus respectivos modos de ingreso otorgan mayores prioridades hacia el respeto de las normas definidas en la ley cuando desempeñan sus actividades, así como el estar al tanto de los posibles cambios de estas mismas y el trato justo hacia sus empleados, teniendo un comportamiento ético y legal mientras que pequeños porcentajes dentro de este cuadro expresaron no

dar la prioridad necesaria hacia los cambios posibles en la legislación de normas ético-legales y el no considerarse ético-legal al momento de realizar sus actividades.

**Tabla 6. Bloque Imagen de la Marca**

<b>Bloque 3</b>	<b>Subsidiaria</b>		<b>Concesión</b>		<b>Empresa conjunta</b>		<b>Franquicia</b>		<b>Licencia</b>	
	88.35%		90%		94.28%		95.87%		97.14%	
	<b>Prioridad</b>		<b>Prioridad</b>		<b>Prioridad</b>		<b>Prioridad</b>		<b>Prioridad</b>	
<b>Porcentaje total adquirido</b>	<b>Mayor</b>	<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>	<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>	<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>	<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>	<b>Menor</b>
<b>Imagen</b>	87.69%	0.65%	86.42%	3.58%	94.28%	0%	91.11%	4.76%	97.14%	0%
- Prioridad a ser una empresa líder en su sector.		✓	✓		✓		✓		✓	
- Ser una empresa innovadora.							✓			
- Empresa es segura.					✓					
- Eficiente.	✓		✓						✓	
- Amigable.			✓							
- Considerarse líder en su mercado.	✓							✓		
- Hincapié a que la empresa es dinámica.	✓			✓	✓				✓	

La imagen de estos modos de ingreso mayormente dan prioridad a ser una empresa líder en su sector, eficiente y dinámica, mientras que otro pequeño porcentaje da menos prioridad a ser una empresa líder.

**Tabla 7. Bloque Imagen de la Marca**

Bloque 3	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	88.46%		100%		100%		100%		100%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Reputación</b>	87.30%	1.16%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
- Empresa reconocida.		✓	✓		✓		✓		✓	
- Respetada.	✓		✓		✓		✓		✓	
- Admirada.			✓		✓		✓		✓	
- Con prestigio.	✓		✓		✓		✓		✓	

En cuanto a la reputación de estos modos de ingreso apuntan a tener prioridad en ser empresas reconocidas, respetadas, admiradas y con prestigio en el entorno en desarrollo, mientras que un porcentaje pequeño da menor prioridad en ser reconocido en el mercado.

**Tabla 8. Bloque Competitividad**

Bloque 4	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	82.30%		83.33%		83.33%		97.77%		75%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Desempeño Financiero</b>	79.23%	3.07%	71.33%	11.66%	80%	3.33%	94.81%	2.96%	61.66%	13.33%
- Empresas al retorno de la inversión en los últimos 3 años siendo este muy bueno.		✓			✓		✓			
- Mantener muy buenas ventas en este lapso de tiempo.	✓						✓			
- Disminuir las deudas. Significativamente de los últimos tres años.									✓	
- Resultados financieros buenos.	✓				✓					
- Créditos controlados.			✓							
- Disminuir las deudas significativas de los últimos 3 años.				✓		✓		✓		
- Retorno de la inversión de los últimos tres años.			✓							✓
- Mejora de ventas de ese mismo periodo.				✓						

En el siguiente cuadro se muestra detalladamente las semejanzas y diferencias de los modos de ingreso y su percepción del desempeño financiero ,así como sus mayores prioridades que son el retorno de la inversión en los últimos 3 años debe ser bueno para el seguimiento de actividades, también toman en cuenta mantener buenas ventas en ese lapso de tiempo obteniendo así resultados financieros muy buenos, mientras que en menores prioridades expresan que no dan demasiada importancia a la mejora de ventas y la disminución de deudas en ese largo plazo.

**Tabla 9. Bloque Competitividad**

Bloque 4	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	75.12%		75%		60%		70.73%		66.66%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Costo de Compras</b>	69.48%	5.64%	50%	25%	0%	60%	42.59%	28.14%	40%	26.66%
- Los costos de coordinación de sus respectivos proveedores es bajo.							✓			
- Costos de los pedidos con sus proveedores son bajos.	✓		✓	✓		✓		✓	✓	
- Los costos de las materias primas e insumos con los proveedores.	✓					✓		✓	✓	
- Coordinación con los proveedores.		✓	✓							
- Los costos de transporte de los proveedores.							✓			
- Los costos de entrega de los productos de los proveedores.						✓		✓		✓
- Los costos de producción de la empresa.										✓
- Costos altos en materia prima.				✓						

En lo encontrado en el aspecto del costo de compras, las empresas se ven orilladas a dar mayor prioridad a que los costos de pedidos con sus proveedores que sean bajos y como menores prioridades destacan los costos de materias primas e insumos con los proveedores que también sean bajos así como sus costos de entrega.

**Tabla 10. Bloque Competitividad**

Bloque 4	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	82.30%		90.82%		90%		91.47%		95%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Tecnología</b>	76.15%	6.15%	83.33%	7.49%	90%	0%	84.81%	6.66%	90%	5%
- Prioridad al desarrollo de productos y servicios.	✓		✓		✓		✓		✓	
- La planificación de proyectos.				✓			✓			✓
- Desarrollo de tecnología.	✓		✓		✓			✓	✓	
- Mejoramiento de la maquinaria y equipo.	✓								✓	
- Prioridad al desarrollo de nueva tecnologías.		✓						✓		

Con respecto a la tecnología, en el siguiente cuadro, las empresas dan mayores prioridades al desarrollo de productos y servicios así como al desarrollo de sus tecnologías, mientras que en cuanto a menores prioridades destaca la adquisición de nuevas tecnologías para sus empresas.



**Tabla 11. Bloque Rendimiento Cualitativo**

Bloque 5	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	83.97%		89.16%		95%		82.39%		90%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Aspectos que evolucionaron	81.28%	2.69%	86.25	2.91	95%	0%	73.14	9.25	86.66%	3.33%
- Organización de las tareas de personal.					✓		✓			
- Rapidez de adaptación a necesidades.	✓						✓			
- La imagen de la empresa y sus productos.	✓						✓		✓	
- La calidad del producto y/o servicio.	✓		✓		✓		✓		✓	
- Satisfacción de los clientes.					✓					
- Eficiencia en procesos.					✓					
- Reducción de rotación de personal y ausentismo de personal.		✓						✓		
- Importancia al incremento de la cuota de mercado.								✓		✓
- Hay mecanismos de atención.				✓						

Entre los aspectos que llegaron a evolucionar en estos modos de ingreso las mayores prioridades entre estas empresas expresaron que desarrollaron mejor calidad de sus productos y servicios, así como hubo una mejora en la imagen de sus productos y servicios, mientras que en menores prioridades expresaron que la importancia al incremento de la cuota de mercado era mínima.

Tabla 12. Bloque Rendimiento Cualitativo

Bloque 5	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	77.69%		82.25%		63%		75.77%		88%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Gestión en cuestión ambiental</b>	70.61%	7.08%	71.5%	10.75%	44%	19%	55.22%	20.55%	82%	6%
- Importancia hacia tener una misión definida por escrito.	✓		✓		✓				✓	
- Considerar la incidencia ambiental en la misión de la empresa y establecer objetivos de mejora ambiental.	✓						✓		✓	
- Establecer objetivos ambientales.	✓						✓		✓	
- Contar con un programa ambiental y asignar recursos necesarios.	✓				✓				✓	
- Norma ISO.			✓		✓					
- Enfrentarse a problemas ambientales significativos.		✓		✓		✓		✓		
- Está preparado para visitas ambientales de autoridades competentes.										✓
- Empresa tenga en cuenta lo ambiental para las decisiones.										✓
- Estar preparados para visitas ambientales de autoridades competentes.		✓						✓		

La gestión en cuestión ambiental expresó que se daban mayores prioridades a tener una misión definida por escrito así como considerar la incidencia ambiental dentro de la misión estableciendo objetivos de mejora medioambientales mientras que en menor prioridad estas empresas dan menos importancia hacia enfrentarse a problemas ambientales significativos.

**Tabla 13. Bloque Normas y Regulaciones**

Bloque 5	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	91.38%		81.42%		88%		78.4%		90%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Características y Normas</b>	67.69%	23.69%	75.71%	5.71%	88%	0%	61.90%	16.50%	60%	30%
- Tener un compromiso de cumplir con leyes y regulaciones ambientales.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Toman medidas para mejorar el desempeño ambiental debido a regulaciones ambientales.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Mejorar el desempeño ambiental.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Conocer montos de multas.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Cambiar hábitos de consumo mediante normas en lo que es energía y combustibles a partir de normas ambientales.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Alto consumo de corriente eléctrica, agua.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Lo que expresó en cuanto a características y normas como mayor prioridad las empresas dijeron el tener un compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones

ambientales era algo importante además señalaron el tomar medidas para mejorar el desempeño ambiental debido a regulaciones ambientales, en menores prioridades expresaron no conocer montos de multa por no aplicar normas y leyes regulatorias en cuestión ambiental y los hábitos de consumo de energía y/o combustibles no son su fuerte.

**Tabla 14. Bloque Responsabilidad y Gestión Ambiental**

Bloque 6	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	63.63%		75.51%		60%		63.73%		74.73%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>Responsabilidad y Gestión</b>	42%	21.63%	58.68%	16.83%	34.73%	25.26%	37.30%	26.43%	57.89%	16.83%
- Tomar medidas para mejorar su desempeño ambiental debido a presiones de asociaciones o cámaras de comercio o industria.		✓					✓			
- Cambios por razones ambientales en los productos y equipos para mejorar la ecología.	✓		✓		✓				✓	
- tener una persona que esté a cargo de asuntos ambientales y tener un comité de ambiente, seguridad e higiene.	✓							✓		
- Han acudido a alguna empresa de consultoría ecológica y de reciclamiento, recirculación y tratamiento de agua.				✓		✓				✓

La responsabilidad y gestión se observó que le dan mayor prioridad a los cambios por razones ambientales en los productos o equipos ,ya que con esto mejoraría la ecología y se da prioridad a tener a cargo una persona de asuntos medioambientales y un

comité, mientras que en menores prioridades destaca la menor importancia a que se reciban visitas de empresas consultoras de ecología y reciclamiento, recirculación y tratamiento de agua.

**Tabla 15. Bloque Responsabilidad y Gestión Ambiental**

Bloque 6	Subsidiaria		Concesión		Empresa conjunta		Franquicia		Licencia	
	70.90%		82.5%		80%		86.66%		50%	
Porcentaje total adquirido	Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad		Prioridad	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Responsabilidad sobre el producto	60%	10.90 %	70%	12.5%	80%	0%	75.55 %	11.11 %	25%	25%
- Procedimientos para mejorar la salud e inseguridad en el ciclo de vida de los productos y servicios por parte de las empresas.		✓	✓				✓		✓	
- Importancia a realizar esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de los productos y servicios que ofrecen.	✓			✓	✓			✓		✓

La responsabilidad sobre el producto de estas empresas expresó que dan mayor prioridad a procedimientos para mejorar la salud e inseguridad en el ciclo de vida de los productos y servicios de las empresas, y como menor prioridad dan a la importancia a realizar esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de los productos y servicios que ofrece.

Tomando en cuenta lo que pasa en el entorno competitivo global de las empresas de estudio se tomaron aspectos importantes tales como los indicadores de la responsabilidad social entre otros aspectos importantes como certificación, objetivos de

la responsabilidad social, modos y estrategias de ingreso y aspectos relevantes de la empresa. Los cuales con su correcta aplicación obtienen beneficios altamente significativos percibidos por el entorno que los rodea.

La respuesta en cuanto a este tipo de investigaciones en las empresas fue positivo ya que hicieron hincapié en aspectos de gran relevancia, sobre políticas medio ambientales, y características que conllevaba la aplicación correcta de la responsabilidad social, sobre imagen y reputación donde las personas a cargo se dieron a la tarea de recordar sobre sus procesos y aplicaciones de programas que ayudan a desarrollar mejor este tipo de características dentro de sus respectivas organizaciones.

## **Conclusiones**

El objetivo de este proyecto es identificar la percepción y el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa global con el fin de hacer un análisis y determinar el ambiente en que operan de acuerdo con la estrategia utilizada para entrar en los mercados globales, con ello se pretende implementar mejoras a aspectos importantes de prácticas socialmente responsables que llevan a cabo las empresas participantes.

En lo que respecta a las empresas subsidiarias, se puede concluir que este tipo de modo de ingreso se enfoca hacia un mejor desarrollo económico donde toman aspectos importantes para obtención de mejores costos de producción y obtención de beneficios económicos, además de enfocarse en aspectos de imagen donde en el entorno de este tipo de empresas resultó ser muy dinámico, eficiente y seguro en sus labores dejando atrás la gestión en cuestión ambiental, dado que nunca aplica o ejecuta

planes ambientales de acuerdo con las políticas establecidas. Además de la no inversión hacia infraestructura que mejore aspectos medioambientales que rodean a este tipo de empresas. Otro aspecto importante es que no se observó una aplicación de alguna norma de gestión de calidad o medioambiental que avalara a dichas empresas, al igual que la mayoría en este estudio.

Para las empresas conjuntas, dentro de los aspectos positivos relevantes se observó que tienden a desarrollarse de una forma adecuada teniendo aspectos de gestión de programas y apoyos hacia su entorno, además cabe añadir que su presencia en el mercado es una de sus principales características debido a que mantienen una buena reputación dentro de éste. En lo que decae el funcionamiento de estas empresas es que no dan tanta prioridad a sus costos de compra, ya que no aplican correctamente temas como costos de proveedores, transporte de producto e insumos y esto afecta demasiado a la economía de las empresas.

Para las empresas que se manejan bajo licencia, en el estudio se observa un incremento de interés hacia aspectos del tipo de imagen y reputación, teniendo gran presencia en el mercado ya que este tipo de empresas están conformadas por lo general por estrategias de publicidad muy buenas además de su existencia, la gran mayoría, en otras regiones teniendo eficacia, eficiencia y liderazgo en el mercado al que llegan a penetrar. En lo que respecta a costos de compra se requiere un aumento de interés por parte de los empresarios, ya que se puede apreciar según los resultados obtenidos que están con gran oportunidad de mejorarlo, y el aspecto más negativo que tienden a desarrollar trata sobre el ciclo de vida de sus productos que debe ser un aspecto primordial que afecta principalmente a la salud y seguridad de los clientes.

Con la información analizada durante el estudio se llegó a la conclusión de que las empresas que conforman el modo de ingreso de concesión, tienen puntos negativos y positivos, tocando lo positivo las organizaciones involucradas se desarrollan adecuadamente en lo social, reputación, y por otro lado, en lo negativo se enfoca a temas como el costo de compras, gestión y responsabilidad ambiental. También en el estudio pudimos observar que las empresas franquiciarias manejan puntos positivos como económicos, reputación e imagen. Estos son los temas en los que las organizaciones se desarrollan mejor, por otro lado las empresas se ven un poco débiles en los aspectos como costos de compras, gestionar en cuestión ambiental, y gestión y responsabilidad ambiental.

Con el desarrollo del estudio se analizaron diferentes aspectos, en los cuales se identificaron claramente oportunidades de mejora en el cuestionario aplicado a los gerentes de las empresas participantes.

En cuanto a subsidiarias, se recomienda la mejora de uso de equipos y máquinas anticontaminantes, así como se recomienda tener una mejor atención hacia el medio ambiente debido a que en esta clasificación no se da la existencia de una persona a cargo en la empresa de asuntos medioambientales, por lo tanto se debe de reclutar en cada empresa o asignar esta responsabilidad a alguien competente sobre este tipo de temas hacia el entorno de la empresa ya que puede obtenerse mejor distinción de la ya lograda.

Las empresas conjuntas requieren ofrecer más interés hacia aspectos económicos de compra, ya que se necesita mejorar costos con proveedores, producto e insumos por lo cual se debe crear una planeación de ese tipo de gastos en los cuales



se estime un periodo donde se aprovechen las etapas con mayor utilidad y poder desviarlos hacia una mejor inversión.

Establecer mejores parámetros para elaboración de los productos en los cuales se tengan previstas las consecuencias que puede provocar el uso de estos mismos sería una gran recomendación para las empresas que se manejan bajo licencia ya que este fue un aspecto negativo e importante dentro de la investigación.

Respecto a las empresas que son concesionarias, se vieron que les hacía falta disminuir deudas a plazos de tres años, así como también los créditos no han sido con tasas preferenciales, es por eso que se recomienda tratar de hacer un plan administrativo para cubrir deudas e idear como otorgar y beneficiar con tasas preferenciales

A las empresas franquiciarias se les recomienda mejorar algunos aspectos como: mejorar los costos de transporte de los proveedores, buscando los mismos más cerca del domicilio de la organización y así buscar precios bajos, por otro lado también que las instituciones son débiles en temas como mejorar planes para enfrentar problemas ambientales, así como también pensar en integrar un comité de ambiente y seguridad e higiene.

## Referencias

- Castillo (2004). "Relaciones publicas teoría e historia "Primera edición, Editorial UOC. España.
- Hill W.L.Ch. y JonesG. (2008). "Estrategia en el entorno global". 8va edición .Mc Graw Hill. México.
- Comisión de las comunidades Europeas (2001). "*Un nuevo marco de cooperación para el futuro del turismo Europeo, Comisión de las comunidades Europeas COM (2001).* Bruselas.
- Comisión Europea. (2008). "*Convenios Fiscales internacionales y fiscalidad de la unión europea*". Editorial Ciss.España.
- Comisión global sobre la dimensión social (2004), "*Por una globalización justa: Crear oportunidades*". Primera edición. Suiza.
- Dess G.y Lumpkin G.T., Eisner A. (2010). "*Gestión Estratégica: Creación de ventajas competitivas*" Mc Graw Hill. México
- Guédez, V. (2006). "*Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*", ed. planeta. Caracas, Venezuela.
- García P. R. y Barreno M.C. (2013). "OECD Guidelines of multinational enterprises". Diario Responsable. Consultado en Linea el 07 de Agosto de 2014: <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/16674-las-lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales.html>.
- Marsden, C, y Mohan, A. (1998). "*Research on 500Bussiness best practice*". CRS Europe.
- Méndez, R., y H. Pascual., eds. (2006) "*Industria y ciudad en España: nuevas realidades, nuevos retos*". Madrid: Thomson- Civitas.
- OCDE. (2011). "*Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*" Revisión 2011. OCDE Publishing.
- Peng M. (2010). "*Estrategia Global*" segunda edición. Editorial CENGAGE Learning. México.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# “Gestión del Desarrollo Sustentable y Responsabilidad Social”

---

*Dra. María Fernanda Robles Montaña<sup>1</sup>  
M.A. Leticia del Carmen Encinas Meléndrez<sup>2</sup>  
Dra . Josefina Andrade Paco<sup>3</sup>*

## RESUMEN

Las sociedades más desarrolladas y de mayor impacto son las de educación, hacen predominar la racionalidad económica en sus decisiones y actúan como si el medio ambiente fuera una fuente inagotable de recursos. Superar la crisis demanda un cambio cultural y el tránsito hacia el desarrollo sustentable (DS) que depende de los cambios que los gobiernos y la sociedad en su conjunto pongan en marcha que requieren acciones de educación y concientización pública. La educación para el desarrollo sustentable es crear un consenso sobre la formación de una ciudadanía mundial consciente. En el ámbito empresarial la implementación de la responsabilidad social supone una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con la sociedad con la que se relaciona y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la misma, preservando recursos ambientales, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de desigualdades sociales. Actualmente el paradigma que prevalece es aquel en donde todas las organizaciones con o sin fines de lucro, deben rendir cuenta a la sociedad de los impactos que provocan. En ésta investigación temática reflexionamos los fundamentos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el DS al describir su evolución, en general y exponer su aplicación en México en lo específico, se concluye que la sociedad mexicana está en el proceso de concientización sobre la necesidad de que los temas ambientales formen parte de una agenda nacional de desarrollo y que éste debe ser sustentable.

**Palabras Clave:** Desarrollo sustentable, ética y responsabilidad social empresarial

<sup>1</sup> Universidad de Sonora. [fernanda@eca.uson.mx](mailto:fernanda@eca.uson.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Sonora. [lencinas@pitic.uson.mx](mailto:lencinas@pitic.uson.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Sonora. [jandradep@pitic.uson.mx](mailto:jandradep@pitic.uson.mx)

## 1.- INTRODUCCIÓN

*Al iniciar el Nuevo Milenio, la civilización moderna se ve inmersa en un dilema. En este diminuto lugar del Universo, se ha dado el fenómeno maravilloso de la vida, manifestado en las formas más diversas a través de millones de años de evolución, sin embargo en el último siglo, el tipo de desarrollo tecnológico que se ha logrado conlleva a una crisis ambiental global.*

La vida surgió en el Planeta hace 4,000 millones de años y se pronuncia por medio de una constante transformación de la energía que es la fuerza creadora y expansiva del Universo. Este fenómeno dio origen a la Biósfera que es la "Esfera de la Vida", una delgada capa de 10 kilómetros de ancho alrededor de la Tierra que es el único espacio donde se desarrollan todos los fenómenos vitales en una interminable cadena de interacción.

El desarrollo es un proceso universal y es parte de la esencia cósmica del ser humano y por lo tanto es la fuerza creadora que guía el espíritu, la mente y el cuerpo, es el poder que nos impulsa a explorar siempre nuevas dimensiones.

Este desarrollo cada vez más acelerado ha llevado a la humanidad a un punto crítico como especie y ha creado una situación de contaminación y deterioro ambiental a nivel global. La sociedad humana se ha percatado de que hemos llegado a un límite en el que no es posible continuar con el tipo de desarrollo que se ha tenido hasta ahora, pues se ha llegado al punto de destruir los sistemas básicos que sostienen la vida y de los cuales depende la existencia misma. Sin el funcionamiento sano de la Biósfera el ser humano y muchas otras especies no podrán sobrevivir.

Es por eso que en esta crisis existencial global el mayor reto reside en encontrar soluciones a los problemas que la misma humanidad ha creado este nuevo reto se denomina "DESARROLLO SUSTENTABLE".

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer el concepto de "Desarrollo Sustentable" y la posición de algunos modelos económicos en relación con este concepto. Valorar la importancia del Desarrollo Sustentable.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Definir el concepto de Desarrollo Sustentable

Describir los principios básicos del Desarrollo Sustentable.

Describir la visión de Economía libre mercado y la de Economía Ecológica en relación al Desarrollo Sustentable.

Valorar el concepto de Desarrollo Sustentable.

### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

A partir de la revolución industrial, comienza en el mundo una rápida escalada de las actividades económicas en todas sus manifestaciones: la agricultura, la minería y la industria.

De todos los seres vivos que habitan el planeta Tierra, el hombre es el más destructor porque durante miles de años ha ido destruyendo su entorno mediante la explotación de los recursos que encuentra a su alrededor, aprovechando la mayor facultad intelectual que posee: la capacidad de razonamiento. No obstante, esa inteligencia no le ha protegido de los efectos contra producente de dicha explotación. Tras muchos años de vivir los desastres naturales que se presentan como reclamo de la naturaleza ante tanto maltrato, la

Organización de las Naciones Unidas aprovechando en su seno la participación de un gran número de países de distintos continentes y en la búsqueda de soluciones para lograr un mejor porvenir a nivel mundial al divisar una situación tan agravante que cada día aumentaba a mayor velocidad, decidió crear un documento que estuviese aprobado más que con una firma con el firme compromiso de cumplir con la mayor cantidad de objetivos planteados en pro de salvar el planeta. El haber pasado cierto tiempo desde que comenzó el fuerte trabajo de la lucha por el planeta pareciera no ser suficiente, pues aún los métodos para el desarrollo siguen contaminando los suelos, las aguas, el aire y todo aquello que tenga vida, al mismo tiempo que se han incrementado las catástrofes naturales que dejan devastados pueblos enteros sin compasión alguna. Mientras transcurre la celebración del año mundial del Planeta, se presenta la necesidad de tener conocimiento veraz de los organismos que se han trazado la meta de reconstruir el ambiente sin descuidar la economía de los pueblos. Actualmente, teniendo en manos el apoyo de grandes Consejos híper estatales, pudieran obtenerse mejores resultados. Sin embargo, aun cuando existen tratados para mantener el equilibrio industrialización ambiente y los medios para cumplirlos, los cambios no han sido del todo notables.

## **JUSTIFICACIÓN**

Desde que el hombre comenzó a darse cuenta de los cambios tan dramáticos que se estaban produciendo sobre el planeta Tierra, único planeta donde se conoce vida; comenzó a estudiar las posibles razones por las que su mundo se estaba



descontrolando. Basándose en estudios de científicos y especialistas en el tema, el hombre llegó a la conclusión de que el uso indiscriminado y la mala administración de los recursos, unido a la inconsciencia social del ser humano, han sido las principales causas del maltrato a la madre naturaleza. Sumado a esto, la diferencia social entre países desarrollados y en vía de desarrollo, no ha permitido un desarrollo sostenible a nivel mundial, por la cantidad de industrias que existen en unos países y la falta de ellas en los otros. Esto, ha ocasionado, entre otras cosas, la pérdida de la biodiversidad de especies características de cada zona. De esta manera, la Organización de las Naciones Unidas, tras un arduo trabajo que tiene como antecedente la realización de diferentes cumbres en distintos lugares del mundo para promover la participación de la mayor cantidad de países posible, creó un Programa para proteger el Medio Ambiente, pero sin descuidar el desarrollo de los pueblos. Sería una manera de tratar de contrarrestar los efectos que día tras día ponen más en duda la supervivencia duradera en el planeta (calentamiento global, principalmente).

## **2.-METODOLOGÍA**

Investigación Documentada: Se eligió este tipo de metodología, porque para la persona que investiga es que es de fácil acceso, es decir, se puede llegar a la información por medio de libros, diarios, revistas y páginas Web entre otras. Además, como existen muchas fuentes, permite al investigador tener un cierto grado de certidumbre sobre algunos conceptos que coinciden en una fuente y en otra. Se puede establecer un cierto balance de lo que es y lo que no podría ser.

### **3.-MARCO TEÓRICO**

La Responsabilidad Social Empresarial. Por todos estos argumentos, es evidente que la sociedad actual demanda que las organizaciones y compañías, reconozcan su capacidad de ocasionar serios impactos negativos sobre el medio, en sus dimensiones social, natural y económica; por lo cual deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad empresarial. "Los entornos naturales sanos que tienen capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos, y motivados, son la base que asegura la continuidad de la producción y el éxito de la empresa moderna". (Correa, 2010). La responsabilidad en este sentido, no reclama sólo la ética individual de las personas que componen las empresas, sino que ven en la organización en sí misma un ente con responsabilidad propia económica, social y medioambiental a la que debe exigírsele comportamientos acordes con dicha responsabilidad.

"Desde una perspectiva puramente macroeconómica, la gestión con criterios de responsabilidad social empresarial contribuye sin duda al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Si lo que perseguimos es generar riqueza de forma sostenible sin agotar los recursos naturales y minimizando la huella medioambiental de nuestra generación, pensando en las generaciones venideras, está claro que todos tenemos que mejorar los procesos para que así sea". (González, 2010).

La idea de "la responsabilidad social empresarial", desde finales de los años noventa, comenzó a ser asumida por numerosos actores del contexto político y económico mundial, incluidos instituciones financieras, empresas, organizaciones,

agencias de desarrollo, escuelas de negocio, inversores y algunos gobiernos. Aunque este concepto es relativamente novedoso, según (Melling y Jensen, 2009), citados por (Bull, 2010); sus raíces se identifican en diversas concepciones acerca de la gestión empresarial que existen en los archivos de los Estados Unidos entre los años 1950 y 1960, donde la responsabilidad social era considerada una obligación moral y responsabilidad personal del empresario

A partir de ese momento, han ido apareciendo en el contexto internacional diversas experiencias e iniciativas que promueven el establecimiento e implementación de nuevos códigos y normas, orientados al logro de un comportamiento empresarial ético y respetuoso con la sociedad y el medioambiente, que contribuya por tanto, al desarrollo sostenible. "La mayoría de estas recomendaciones, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales". Bull (2010).

La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, el tributo la calidad de vida de los grupos de interés (o stakeholders), sus familias y la

comunidad. Además dentro del concepto de RSC caben también las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como es el compromiso de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que hacen efectivo a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos" (Wikipedia. Enciclopedia Libre, 2010).

Por otra parte, (Vives, 2008), afirma que la responsabilidad social empresarial, consiste en "prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de "stakeholders" (clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente); a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ellas".Teniendo en cuenta que las organizaciones no son solamente centros económicos, productores de bienes y servicios, sino también agentes socializadores, en los cuales se crean valores, patrones morales y éticos, se construyen y desarrollan procesos sociales y culturales; resulta imprescindible, en la implementación de estrategias, experiencias e iniciativas de responsabilidad social empresarial, el desarrollo y la promoción de una cultura y valores organizacionales coherentes con el modelo de la sostenibilidad, tales como apertura, participación, trabajo en equipos, colaboración, responsabilidad y procesos democráticos, solidaridad, compromiso, justicia, contribución, consenso, persistencia, equidad.

### **3.1 Sensibilidad y Honestidad**

Según González (2010), las acciones que se pueden realizar en una empresa u organización, en los esfuerzos por desarrollar una verdadera responsabilidad social empresarial y contribuir con ello al desarrollo sostenible, deben orientarse hacia:

Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental por esta causa.

Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.

Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.

El manejo ético de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios.

Crear sistemas de aislamiento de la contaminación, del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.

Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.

Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades.

Mejorar procesos productivos no contaminantes.

Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas

que afectan el suelo, el aire y las aguas.

Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.

Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.

Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de los empleados.

En procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan.

Indudablemente son muchas las acciones que pueden realizar las empresas como parte de sus estrategias y programas de responsabilidad social empresarial; dirigidas hacia el respeto por los derechos humanos, la libertad de asociación, el derecho a un sitio de trabajo seguro y sano, la compensación adecuada, la no discriminación, el respeto a la dignidad de las personas, el apoyo programas de salud pública y el control de los impactos ambientales.

### **3.2 Derechos Humanos**

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente. Asegurarse de no convertirse en cómplices de abusos de los derechos humanos. Estándares Laborales

Las empresas deben permitir la libertad y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

La eliminación del trabajo infantil.

La eliminación de la discriminación en lo relacionado al empleo y la ocupación.

### **3.3 Medio Ambiente**

Las empresas deben apoyar el abordaje precautorio de los retos ambientalistas.

Llevar a cabo iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.

Promover el desarrollo y difusión de tecnologías amigables al medio ambiente.

Ventajas de la Responsabilidad Social de la Empresa.

Además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; la responsabilidad social empresarial resulta con frecuencia también favorable para la empresa en términos económicos; representando una inversión que repercute en beneficios financieros, produciendo retornos en utilidades a largo plazo y mediano plazo.

La aplicación de programas de RSE, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores e incrementa las ventas, aumenta la productividad y calidad, mejora la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favorece el acceso a capitales de las empresas

La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el

trabajo, que disminuya la rotación de personal y por consiguiente los costos de reclutamiento; se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes. Además, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad; se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización.

"En pocas palabras la responsabilidad social produce reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que se convierte en el mejor negocio, no con visión cortoplacista, sino también con miras al futuro. La aplicación de programas de RSE, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores e incrementa las ventas, aumenta la productividad y calidad, mejora la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favorece el acceso a capitales de las empresas". (Correa, 2010).

### **3.4 Como Contribuir desde el comportamiento empresarial al cambio responsable.**

Las organizaciones son sistemas sociales dotados de un conjunto de características, tales como la interrelación con el ambiente, a través de los insumos



de energía y salidas de energía; y la manifestación de procesos internos de transformación de la energía, información de retorno, diferenciación y coordinación, equifinalidad y entropía negativa. Cada una de estas propiedades o características constituyen una condición de cambio o transformación. Por tanto, en la propia particularidad de las empresas y organizaciones están dadas las condiciones, tanto para la conservación del carácter esencial, como para la consecución de cambios.

Según (Schein, 2009), citado por (Smith, 2010); existen ciertos requisitos fundamentales a tener en cuenta para lograr el cambio organizacional:

Una motivación fuerte de querer cambiar una situación que se percibe como indeseable o al menos, mejorarla.

La participación de personas claves en la organización, equipo directivo y mandos intermedios. Personas con capacidad de liderazgo aunque no estén en posiciones de autoridad.

La formación de una red de relaciones entre personas que se sientan comprometidas con el proceso iniciado y movilizan los recursos necesarios en momentos de duda desánimo.

Pequeñas experiencias de éxito ya desde el principio para dar confianza de que las cosas van por buen camino.

Un marco conceptual científico que avale el proceso de cambio tal como se ha planteado. Dentro de esto reiterar tres factores:

### **3.5 Objetivos claros**

Agentes de cambio internos y externos bien adiestrados y compenetrados entre si

Un plan flexible

Un proceso de ejecución con un ritmo debidamente acompasado según la complejidad de la situación. Demasiada rapidez en una situación muy compleja puede aumentar la confusión y crear desconcierto. Asimismo, una lentitud excesiva puede sembrar desinterés y apatía.

Resumiendo, podemos afirmar que para lograr el cambio organizacional en función de lograr un comportamiento empresarial verdaderamente responsable, debe existir una fuerte motivación para el cambio, la percepción de la necesidad del cambio, el planteamiento de objetivos claros y precisos en este sentido, la existencia de liderazgo y agentes de cambio internos y externos, de planes y programas de acción, así como de mecanismos de control del proceso y sus resultados.

El desarrollo sustentable es "el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"

Dentro del desarrollo sustentable tenemos tres principios relevantes: Crecimiento Económico, Equidad Social y Protección al Medio Ambiente. Si queremos un proceso sustentable y equitativo en la calidad de nuestras vidas, inevitablemente dependerá del sistema económico que esté presente en ese momento. El problema comienza justo en este punto, pues existen distintas formas de entender un buen

sistema económico y más aún el cómo llevar a cabo un desarrollo sustentable. Aquí, además se origina el antagonismo de muchos frentes que quieren una sustentabilidad para el planeta, pero que no logran ponerse de acuerdo.

El primer elemento es el atrincheramiento de las consideraciones ambientales en la determinación de la política económica. En el pasado la política ambiental y el desarrollo se mantenían separados; escasamente se reconocían sus conexiones. El desarrollo sustentable insiste en la integración de las dos, tanto en la teoría como en la práctica. Los conflictos entre los objetivos ambientales y los económicos expansionistas no se ocultan, simplemente se colocan dentro de un marco común en el que puede reconocerse una variedad de objetivos paralelos. En este sentido el desarrollo sustentable va más allá de la ortodoxia económica tradicional que ignora de plano las consideraciones ambientales y también de la posición integradora simplista del "crecimiento cero".

En segundo lugar, el desarrollo sustentable incorpora un compromiso ineludible con la equidad. El uso del término "desarrollo" conjuntamente con la referencia explícita a "necesidades", que hace la definición del Informe Brundtland, están tomados del vocabulario del Tercer Mundo, donde las mejoras en los estándares de vida carecen de significado a menos que incluyan los de los pobres. Así, el desarrollo sustentable no solo implica la creación de riquezas y la conservación de recursos, sino también su justa distribución. Un compromiso con la equidad social requiere por lo menos alguna medida de redistribución entre norte y sur.

Al calificar el desarrollo con el adjetivo "sostenible", se incorpora además otra

dimensión de la equidad. Si algo es sostenible, es capaz de perdurar o continuar. Sustentabilidad expresa una preocupación porque de alguna manera se conserve el medio ambiente para uso y disfrute de las generaciones futuras, lo mismo que para las presentes. Podemos anotar simplemente que la sustentabilidad es entonces un compromiso con alguna forma de equidad intergeneracional, o justa distribución de los beneficios y costos ambientales entre las generaciones.

El tercer principio del significado esencial de desarrollo sustentable también proviene de la palabra "desarrollo". Aunque en ocasiones se usan indistintamente los dos términos, "desarrollo" no sólo se significa "crecimiento". El crecimiento económico está representado por incrementos en el ingreso nacional, en cambio el desarrollo implica algo más amplio que esto, una noción de bienestar económico que reconoce componentes no financieros. Estos pueden incluir la calidad del propio medio ambiente, pues es evidente que el ingreso nacional no registra los niveles de polución ni la belleza del escenario natural, los cuales afectan nuestro bienestar. Los componentes no financieros también podrían incluir factores tales como el estado de salud de la gente y su nivel de educación, la calidad del trabajo, la existencia de comunidades fuertemente unidas, la vibración de la vida cultural. Los índices de crecimiento no miden ninguna de estas cosas (y tampoco lo hacen otras medidas puramente monetarias): todo podría contar para el desarrollo sustentable.

### **3.6 Antecedentes del Desarrollo Sustentable**

En 1972 se celebró la Conferencia de Estocolmo (Suecia), la primera reunión mundial sobre el medio ambiente; donde los países se reunieron para tratar el tema ambiental en los aspectos técnicos de la contaminación provocada por la industrialización, el crecimiento poblacional y la urbanización. En esta Conferencia solo se discutió el tema ambiental, sin tomar en cuenta los problemas del desarrollo. Pensaban que con dar supuestas soluciones a la contaminación como; nuevas medidas de restricción vehicular, cierres de fábricas por un tiempo determinado (por citar algunos ejemplos), la contaminación disminuiría y el medio ambiente se recuperaría. Además en esta reunión los temas centrales abarcaban sólo a los países desarrollados, sin considerar a los que estaban en vía de desarrollo.

Una de las comisiones más importantes es la creada en 1983 denominada Comisión Brundtland, que dio los principios de Desarrollo Sustentable. Esta Comisión se creó a finales de 1983 cuando el Secretario General de las Naciones Unidas le pidió a la Ministra Noruega, que formara una Comisión independiente para examinar los problemas ambientales, y que sugiriera mecanismos para que la creciente población del planeta pudiera hacer frente a sus necesidades básicas. Un grupo de científicos, diplomáticos y legisladores de distintas nacionalidades y etnias, celebró audiencias públicas en los 5 continentes durante casi 3 años. Fue difícil llegar a un acuerdo, pues los integrantes de la Comisión venían de diferentes partes del mundo, ideales y formas de vivir muy diversas. Al ser conformada de este modo la visión que se estableció fue mucho

más rica y completa, pues se representaron a la mayor parte de los países desarrollados y en vía de desarrollo. A medida que avanzaba la investigación de la Comisión se fueron ideando " planes urgentes como revitalizar el crecimiento; cambiar la calidad de crecimiento; satisfacer las necesidades esenciales del trabajo, alimento, energía, agua, higiene; asegurar un nivel de población sostenible; conservar y acrecentar la base de los recursos; reorientar la tecnología y controlar los riesgos; y tener en cuenta el medio ambiente en la adopción de decisiones". De esta Comisión surgió, como ya se dijo, el Concepto base de Desarrollo Sustentable y se sostuvo que éste es un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las aspiraciones y necesidades humanas".

En la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, se llegó a una conclusión que vela por los intereses de países subdesarrollados, pues en estos es donde se concentra en la actualidad la mayor cantidad de recursos naturales del planeta, y es deber de todos cuidarlos y protegerlos, para ello se centró en los estilos de desarrollo y sus repercusiones para el funcionamiento de los sistemas naturales, haciendo hincapié que los problemas ambientales, y por consiguiente, las posibilidades reales que se llegue a un estilo de desarrollo sustentable, se encuentran directamente relacionadas con la pobreza, de la satisfacción de las necesidades básicas como alimento, salud y vivienda; además de electricidad y una innovación tecnológica que aminore costos y aumente los beneficios de sus

usuarios.

El informe que se generó, denominado Nuestro futuro común, fue presentado a la Asamblea General de las Naciones Unidas durante el otoño de 1987, éste advertía que la humanidad debía cambiar las modalidades de vida y de interacción comercial si no deseaba el advenimiento de una era con inaceptables niveles de sufrimiento humano y degradación ecológica.

En 1989, la Organización de las Naciones Unidas comenzó la planificación de la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en la que se trazaría los principios para alcanzar un desarrollo sostenible. En ella estuvieron representados 178 gobiernos, incluidos 120 Jefes de Estado. Se trataba de encontrar modos de traducir las buenas intenciones en medidas concretas y de que los gobiernos firmaran acuerdos específicos para hacer frente a los grandes problemas ambientales y de desarrollo.

Durante dos años, numerosos expertos en todo el mundo se dedicaron con ahínco a la concertación de acuerdos que señalaron el camino a Río de Janeiro. Se obtuvo una apertura sin precedentes del sistema internacional de negociaciones. Miles de miembros de organizaciones no gubernamentales, grupos de empresarios, docentes, asociaciones femeninas, grupos indígenas y otros colectivos contribuyeron al proceso de Río de Janeiro.

En marzo de 1990, la Secretaría de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) elevó a la consideración de los gobiernos de sus Estados miembros una propuesta para el desarrollo de los países de América Latina y el

Caribe en el decenio de los noventa y también en adelante. Esa propuesta contiene un conjunto de orientaciones adaptables a las situaciones particulares de los países de América Latina y el Caribe. Procura impulsar la transformación de las estructuras productivas de la región en un marco de progresiva equidad social. También incorpora expresamente la dimensión ambiental y geográfico-espacial al proceso de desarrollo, al postular la necesidad de "revertir las tendencias negativas del agotamiento de los recursos naturales, del creciente deterioro por contaminación y de los desequilibrios globales... y de aprovechar las oportunidades de utilizar los recursos naturales, sobre la base de la investigación y conservación".

En el año 1992 se realizó la Cumbre de Río, donde se expuso que los temas ambientales no pueden ser separados de los problemas del desarrollo. Este cambio en el pensamiento, se debió a la Primera Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, que presidía la Primera Ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland, donde se hizo hincapié que los problemas ambientales vienen juntos con los estilos de desarrollo y por ende estaban directamente relacionados con los problemas de pobreza, así el problema ambiental se resuelve con soluciones reales ligadas al desarrollo.

### **3.7 Programa 21**

Se conoce con el nombre de Agenda 21 el documento estratégico que fue aprobado en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo que se celebró en Río de Janeiro el año 1992.

El Programa 21 constituye un plan de acción para los años 90 y para la primera



parte del siglo XXI, y viene a ser la alianza global de la Humanidad para el medio ambiente y el desarrollo, es decir, para el desarrollo sustentable.

El Programa 21 es un documento extenso, estructurado en 40 capítulos y redactado en forma de plan de acción. Se trata de un proyecto de actuaciones para que el desarrollo sea sustentable social, económica y ambientalmente.

Aprobada en 1992, abordaba importantes retos relacionados con el medio ambiente y el desarrollo, como la pobreza, el consumo, la dinámica demográfica, la salud humana y los asentamientos humanos, además de una amplia gama de preocupaciones relativas al medio ambiente y los recursos naturales.

Se comprometen a acelerar la aplicación de la Agenda 21 de una manera global y a no renegociar sus disposiciones o ser selectivos en su aplicación.

Reafirmar que la Agenda 21 continúa siendo el programa de acción fundamental para conseguir el desarrollo sostenible.

Reafirmar todos los principios contenidos en la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo.

### **3.8 El Desafío del Desarrollo Sustentable**

El Medio Ambiente es un tema de gran preocupación entre las instituciones mundiales, pues se entiende que un medio ambiente en equilibrio respecto de todos sus caracteres es fundamental para la calidad de vida, lo cual trasciende en un mayor bienestar. "Todos aspiramos a tener un medio ambiente limpio, sano y

seguro para el futuro". Razón por la cual nace la necesidad de proyectar eventuales soluciones a la destrucción indiscriminada de los recursos naturales, con el objeto de facilitar a las nuevas generaciones la facultad de disfrutar de un medio ambiente acorde a sus necesidades. El libre mercado persigue este objetivo y pone énfasis a la equidad social, el crecimiento económico y la conservación del medioambiente, que son principios fundamentales de un desarrollo sustentable, circunstancia que trae consigo una búsqueda permanente de igualdad de oportunidades a través de la creación de un mayor número de empresas, con el fin de crear el mayor porcentaje de trabajo posible. Si la población tiene trabajo, tiene dinero para poder vivir, "la riqueza es más saludable y conveniente para el medio ambiente, es decir, lo que contribuye a la buena salud y expectativas de vida de las personas no es la cantidad de reglamentos gubernamentales sino los ingresos del país y por persona". Una solución para estos problemas es la tecnología, se ha establecido con anterioridad muchas veces el fin de los recursos naturales, se"...vaticinaron desastres inminentes que ocurrirían antes de fin de siglo, tales como hambrunas globales, la extinción de todos los bosques en Norteamérica y Europa, explosión demográfica descontrolada y efectos catastróficos por el calentamiento de la tierra, entre otros". Sin embargo, en forma diametralmente opuesta a estos postulados, nada de esto ha ocurrido, ello por cuanto faltó rigurosidad científica en dichas predicciones, como lo señala el experto estadounidense en temas ecológicos Ronald Bailey, en una entrevista del Diario El Mercurio en agosto pasado. Para que este tipo de aseveraciones equivocadas no acontezcan, la ciencia juega un rol primordial, toda vez que por medio de esta actividad, es que nos proyectamos a

nuevos y desconocidos descubrimientos, los cuales por supuesto básico, tienden a facilitar nuestra vida y al mismo protegen nuestro medio ambiente, constituyendo un todo absolutamente armónico, en cuanto ello sea factible, La ciencia además requiere de tecnología para poder crecer y a su vez la tecnología de la ciencia para poder desarrollarse. La libre empresa también tiene beneficios como que los "mayores índices de contaminación son inherentes en todas las economías socialistas y centralizadas, ya que son altamente ineficientes, porque requieren mayores recursos y emiten más elementos contaminantes que las economías de mercado para producir una cierta cantidad de bienes y servicios". Como ejemplo tenemos el uso de energía: "Por cada dólar de PGB (la cantidad de bienes y servicios que producen), las economías socialistas utilizan casi tres veces más la energía que las economías de mercado".

### **3.9 El Desarrollo Sustentable en Nuestra Vida**

El desarrollo económico hace viable a la ecología. Las personas que luchan diariamente por satisfacer sus necesidades básicas difícilmente pueden demostrar mucha preocupación por el medio ambiente. Es solamente cuando están satisfechas esas necesidades que se pueden dar el lujo de convertirse en ecologistas. Los ecologistas más extremos proponen soluciones para el medio ambiente como volver a la época de cazadores - recolectores, o vivir como lo hacían los indígenas, y así no dañar nuestro medio. Pero, no se piensa en las necesidades básicas de las personas, el ideal moderno de vida es poder satisfacer éstas para lograr un mejor nivel de vida, lo que promueve el libre mercado. Si una

persona de bajos recursos le proponen cuidar el medio ambiente y esto significa un gasto adicional, no va a estar dispuesta a hacerlo, en cambio si su nivel de vida mejora, a lo mejor sí va a querer proteger su entorno, sin que esto le signifique un gran sacrificio.

Las personas, son el recurso natural más importante que tenemos. El valor inherente de cada individuo es superior al de cualquier otro recurso de la naturaleza. Es por esto que la mejor forma de medir la calidad de nuestro medio ambiente es a través de la salud de las personas, su seguridad y bienestar. Una política no puede ser buena para el medio ambiente si es mala para las personas.

Los principios, cada persona es responsable de sus actos, por lo que no necesita un Estado paternal que le solucione sus problemas, las personas son el centro de nuestra sociedad, no el Estado. La libertad de acción de los individuos promueve la iniciativa propia, la inquietud científica, la innovación tecnológica, la libre empresa, un rápido intercambio de información, exactitud y flexibilidad. La función de los administradores locales es muy importante, "mientras más cercano está el administrador de una política a los directamente afectados, es más posible que se cumpla con los reales requerimientos y deseos de los involucrados".

La propiedad Privada, incentiva el cuidado del medio ambiente, lo protege, pues sus dueños se preocupan por lo que es suyo y además procuran no contaminar al vecino, pues esto sólo iría para perjuicio de ellos. Según lo ecologistas de vanguardia, casi todos nuestros problemas provienen de los recursos naturales que no tienen dueños, éstos están muy mal cuidados, nadie se preocupan por ellos y el

deterioro es inevitable. Un ejemplo de ello es el caso del pastoreo de propiedad común; los criadores de ganado no tienen incentivos para restringir la cantidad de vacas que pastan, porque si un criador no pone una vaca a pastar, su vecino lo hará y por lo tanto recogerá los beneficios de criar un animal adicional. Así, entonces se sobre utilizan las tierras. Si estas tierras tuvieran dueños no pasaría esto, pues ellos se encargarían de no explotarla más de la cuenta, porque a los propietarios no les convendría.

Hernán Buchí da como ejemplo a las sociedades de Europa que tienen un nivel de vida más alto, donde el Estado reparte sus riquezas entre sus ciudadanos y que sin embargo se están viniendo abajo. "Se dice que el mercado no asegura la protección del medio ambiente, y es cierto. Lo que no se ha dicho con suficiente claridad es que el Estado tampoco lo hace. El problema no es del mercado, sino la falta de definición de los derechos de propiedad sobre los recursos del medio ambiente". Los mercados premian la eficiencia, que es buena para el medio ambiente, minimizando el daño producido por acciones irresponsables y poco inteligentes.

La prosperidad, a medida que aumenta su nivel de vida y se cubren las necesidades básicas de la población, el tema ambiental va adquiriendo cada vez más importancia, los individuos se preocupan por el medio ambiente porque sus necesidades ya están cubiertas, de esta manera el libre mercado asegura la protección del medio ambiente, las expectativas de tenerlo limpio y sano serían más viables. Si se miran las "ecologías centralizadas", uno ve que son burocracias igual y conllevan a la ineficiencia en la utilización de recursos, hay mucha gente que se

hace cargo de múltiples divisiones y cuesta ponerse de acuerdo con todas ellas, se pierde mucho tiempo. En cambio, el libre mercado no está de acuerdo con la burocracia, porque es ineficiente. Si queremos llegar a un mundo donde el bienestar sea pleno, los recursos deben ser utilizados en forma eficiente y así puedan alcanzar para las generaciones futuras.

La promesa de un futuro próspero, todos queremos dejar algo para nuestras próximas generaciones, uno de los legados más beneficiosos es un medio ambiente limpio, sano y seguro, donde se puedan desenvolver nuestros hijos, los hijos de éstos y así sucesivamente, La buena utilización de los recursos es la manera en que podemos garantizar todas las promesas hechas.

Hay que tener en cuenta que el uso eficiente de los recursos pasa por una buena administración de manera que éstos al ser utilizados alcancen a regenerarse y si son limitados, encontrar un sustituto para no acabar con él.

Es importante no olvidar que toda actividad humana, cualquiera sea su rubro altera el medio ambiente en algún grado, pero esta alteración no necesariamente debe ser negativa en especial si se considera que es responsabilidad del hombre el adecuar el medio ambiente en su búsqueda de una mejor calidad de vida.

Existe una gran preocupación sobre el cuidado y la mejora de la calidad ambiental, la razón principal es que el deterioro es cada vez más evidente para la población especialmente en la forma de contaminación del aire, agua y suelo. Pero también cabe señalar el hecho de que se ha aumentado la exigencia en relación a los componentes más sofisticados de la calidad de vida, esta tendencia se ha visto

reforzada por la transmisión de la experiencia de los países mas desarrollados que hemos conocido gracias al comercio internacional y al proceso de globalización de los sistemas de información. Estos países se caracterizan por atribuir gran importancia al entorno como parte de las condiciones de existencia. A medida que otros componentes de la calidad de vida como la alimentación, la salud, el vestuario, etc. han mejorado el medio ambiente ha ido en un constante deterioro, y sólo en el último cuarto de siglo esta variable ha tomado una mayor importancia.

Muchos países menos desarrollados han importado esta preocupación por la calidad ambiental y en especial sus grupos más informados la han convertido en un tema prioritario, incluso por encima de algunos problemas sociales básicos.

### **3.10 Valoración del Concepto de Desarrollo Sustentable**

Desde comienzos de siglo que se vienen planteando numerosos análisis con respecto a la sustentabilidad, la decadencia del planeta y las consecuencias devastadoras que traerían nuestras acciones.

Primero haremos un análisis al término para poder hacer la valoración correspondiente. En el primer capítulo se planteó el concepto de Desarrollo Sustentable, junto con sus principios y los antecedentes correspondientes. En este capítulo trataremos de llegar a una connotación valórica del concepto, analizando las diferentes situaciones y cambios que hemos ido experimentando tanto en relación al medio ambiente como en relación a nosotros mismos como personas.

"Desarrollo" se refiere "al movimiento hacia lo mejor". Su significado optimista es

propio de la filosofía del siglo XIX y está estrechamente ligado con el concepto de "Progreso". Este último término, designa dos cosas:

- Una serie cualquiera de hechos que se desarrollan en sentido deseable
- La creencia de que los hechos en la historia se desarrollan en el sentido más deseable, realizando una perfección creciente.

En el primer sentido se habla, por ejemplo, del "Progreso de la química" o del "Progreso de la técnica". En el segundo sentido la palabra designa no solamente un balance de la historia pasada, sino también una profecía para el porvenir.

Si la ética es "parte de la filosofía que trata de la moral y obligaciones del hombre" es evidente que nuestra conducta no sigue los principios que plantea el desarrollo sustentable. Tal vez haya quien piense que la economía no tiene moral y que sus responsabilidades llegan hasta el límite de su hogar y de su familia. Sólo que este enfoque en la actualidad es insostenible porque todos sabemos de la interdependencia que existe entre todos los seres humanos del planeta y con su entorno. Un mundo de pobres no es garantía para que los hijos de ricos puedan crecer sin preocupaciones. Un medio sin recursos no permitirá que se puedan obtener de otra fuente, ya que sólo la Tierra tiene los satisfactores que el hombre necesita para vivir.

Analizando la historia de la humanidad, podemos apreciar el cambio que hemos experimentado a través del tiempo. La gente que vivió después de la Segunda Guerra Mundial, tuvo la oportunidad de conocer productos durables, de buena



calidad, que no se deshacían entre las manos. El mundo había vivido una gran crisis y la necesidad de proteger lo que se poseía era evidente para quienes sufrieron la carencia de todo. Sin embargo, a los jóvenes nos ha tocado vivir una época en que todo es desechable, corriendo el riesgo de decir que hasta las relaciones humanas entran en esta clasificación "desechable". La relación que tiene el hombre con la naturaleza hoy nos lleva a una carrera netamente suicida, pues nos destruimos en nombre del "desarrollo", ejerciendo una presión desenfrenada sobre los recursos del planeta. Muchos afirman que esta explotación desmedida se debe al exceso de población. A esta posición se le llama neomalthusismo y su reflejo más claro está en los países pobres, donde la población padece políticas que buscan reducir el índice de natalidad, cuando una de las mayores riquezas del hombre siempre ha sido su fuerza de trabajo. El problema es que los hombres piden un salario para su manutención junto con sus familias, y las máquinas computarizadas pueden sustituirlos con mucha ventaja económica.

Existen muchos grupos ambientalistas que se inclinan, ante todo, por la protección de la naturaleza, que ha sido destruida producto de la sobreexplotación, deforestación e incluso por causas naturales que no pueden ser controladas por el hombre, llegando algunos incluso a pensamientos tan macabros como autodestructivos: "mortandades humanas masivas serían buenas. Nuestra tarea es causarlas. Es tarea de nuestra especie, en relación al todo, eliminar un 90 por ciento de nuestras cifras". Incluso algunos han dado la bienvenida al SIDA como una forma de lograr esto, mientras el informativo de la organización radical Earth Flirt! Llamó a una investigación acerca de un "virus específico" que pudiera destruir

a la humanidad.

El deterioro ambiental y social causado por una amplia gama de factores económicos y agravados parcialmente por las actividades de subsistencia propias de la pobreza, impide a nuestras naciones alcanzar los estándares de vida adecuados. Debemos buscar una respuesta coherente, ética y moral a ese desarrollo depredador y voraz que aniquila nuestro planeta. La pobreza y la degradación ambiental continuarán mientras no se cambie la manera irracional de producir y distribuir la riqueza, esto será posible con cambios profundos de los centros de poder político y económico.

"Ahora los hombres viven en condiciones infrahumanas. Pensemos en la concentración de nuestras grandes ciudades, las barriadas pobres, la falta de espacio, aire y tiempo, las sombrías calles y las luces amarillentas que confunden el día con la noche. Pensemos en nuestras deshumanizadas fábricas, nuestros sentidos insatisfechos, nuestras mujeres trabajadoras, nuestro alejamiento de la naturaleza. La vida en ese entorno no tiene sentido No obstante lo llamamos progreso"

El desarrollo sustentable debe ser un proceso de cambio justo y democrático, gradual y dinámico, en nuestra calidad de vida. El ser humano tiene que ser su eje fundamental y la comunidad debe generar dinámicas para la solución de los problemas comunes. Por lo tanto debe haber crecimiento económico con justicia social, de forma tal que los modos de producción y los hábitos de consumo deben procurar la recuperación y conservación del medio ambiente restableciéndose el

equilibrio vital entre la naturaleza y el ser humano. El desarrollo sustentable debe basarse en la diversidad histórica y cultural, en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la irrestricta participación ciudadana en el ejercicio de la democracia.

La discusión ambiental nos da una visión más amplia acerca del contexto que tenemos que tomar decisiones éticas. Nos ayuda a reflexionar como seres humanos, acaso como religiosos, hacia la creación de Dios. No podemos interactuar con nuestros semejantes ni con la naturaleza solamente en términos comerciales, sino por la solidaridad, la justicia y la cooperación.

Al pasar el tiempo, después de la Edad Media, la relación íntima entre fe y ciencia se rompió, y esta fragmentación se ejemplificaría en el pensamiento de la Ilustración. La autonomía de la ciencia se exageró a tal extremo que los científicos ya no recurrían a las verdades morales planteadas por la Iglesia para evaluar adecuadamente las aplicaciones tecnológicas de la ciencia. Es precisamente esta falta de conciencia moral al interior de la sociedad, lo que se encuentra en la raíz de los problemas medioambientales actuales.

Desde ese punto de vista el desarrollo sustentable constituye un acercamiento a los valores, tal vez olvidados, ojalá no perdidos, de la humanidad.

A través de la historia de la humanidad se han presenciado muchos sucesos que son macabros y no dignos de recordar, como es el caso de las bombas nucleares, los campos de concentración, desastres ambientales que han marcado nuestra historia y nos amenazan con dejar sin nada o un ambiente deficiente bueno para

nada a las generaciones venideras.

Muchos son los factores que nos llevan a un "desarrollo en retroceso", y todos y cada uno de ellos nos debería hacer reflexionar y ver cuán importante y necesario es un cambio en la calidad de vida, en el ámbito político, social, moral y económico para poder lograr un desarrollo sustentable, que pueda garantizar la existencia de recursos naturales para las generaciones siguientes y un estilo de vida digno, igual o mejor del que hemos disfrutado nosotros. Todo depende de nosotros y de poder lograr esta importante meta que compromete a toda la humanidad; el desarrollo sustentable.

Para evitar lamentables consecuencias, debemos trabajar en eso desde ya: nos encontramos inmersos en una sociedad en que el hombre es desplazado, y el concepto de desarrollo sustentable no puede dejar de lado al hombre. El desarrollo sustentable ayuda a conciliar el desarrollo económico y la protección del medio ambiente, y es éste el concepto que puede garantizar la protección y sustento del medio ambiente, dejando recursos naturales a generaciones futuras. Pero nada de esto parece tener sentido para el hombre, y nos seguimos esforzando por no lograr el necesario desarrollo sustentable. ¿Superaremos algún día nuestra obsesión por destruir nuestro entorno? ¿No nos habremos destruido ya para entonces? Es por eso que el concepto de Desarrollo Sustentable es importante y debería ser parte todas las naciones del mundo; sin éste será difícil lograr frenar la destrucción ecológica que hemos causado y el daño no podrá ser reparado por generaciones futuras si no tiene de herencia la más mínima parte de nuestro ambiente.

Todo lo anteriormente nombrado hace referencia a que el trabajo para solucionar los problemas medioambientales no pasan únicamente por considerar alternativas tecnológicas y económicas. La referencia a los desequilibrios introduce un referente ético, basado en el valor de la justicia y solidaridad. Los problemas ecológicos afectan a todos, pero no todos son igualmente responsables de los mismos ni tampoco poseen iguales recursos para hacerles frente. Se hace necesario un diagnóstico tan técnico como ético de tales problemas, que considere una relación esencial entre la agresión humana y la agresión al mundo.

Una reflexión de carácter ético implica una autocrítica de las bases de la civilización moderna, ya que de lo que se trata es de reformular mejores formas de vinculación entre las personas, las sociedades y sus entornos, permitiendo el mantenimiento de ambos. ¿Qué valores culturales se cuestionan desde tal autocrítica?; fundamentalmente el valor de pretensión de totalidad (falta de limitación, exceso, absolutización). Los problemas medioambientales son éticos en la medida que son problemas creados y mantenidos por los seres humanos en un diálogo siempre incierto y mejorable consigo mismo y con el mundo.

Los nuevos valores éticos no van a solucionar por sí solos problemas que son científicos, tecnológicos, económicos, políticos. Es necesario combinar formación científico-técnica, para operar sobre el mundo, y formación ética, para comprender el sentido humano de tales acciones, su significado y valor.

#### **4.-CONCLUSIÓN**

El desarrollo sustentable, es un tema controvertido, polémico, con enfoques totalmente dispares. Un ejemplo de esto es el rol que el Estado juega en una u otra postura. La que rechaza el libre mercado, quiere más regulaciones, más impuestos y así detener la inversión. En cambio la que avala el libre mercado, no quiere que éste intervenga en tales aspectos, y por el contrario queremos regulaciones (burocracia), menos impuestos para aumentar la inversión.

Sin embargo, ambas posturas son extremas, pues en una o en otra, siempre un grupo es el que tiene el control y el que se favorece más. Ambas propuestas son insustentables en el largo plazo, porque si no se regula al libre mercado, la mano invisible deja a algunos realmente invisibles y no se toman en cuenta, pero si frenamos o impedimos el desarrollo, la gente que no ha satisfecho sus necesidades básicas, no va a poder satisfacerlas y en cambio, los que ya las tienen cubiertas, van a seguir promulgando el detenimiento al crecimiento económico, porque a ellos no les afecta. Es cierto que la sociedad de consumo en la que vivimos actualmente no nos conduce por un buen camino, pero cambiar radicalmente este estilo de vida tampoco es aconsejable, pues como ya dijimos, vivimos en un mundo globalizado, donde las fronteras son cada vez menores, y se lo debemos básicamente a la política de libre mercado.

Cuando escogimos el tema para esta investigación, buscamos un tema actual, candente y de controversia en nuestra sociedad actual y que además nos sirviera para nuestro futuro. Cada día vemos que los temas que tienen que ver con nuestro

medio ambiente toman un lugar más relevante, y vemos la preocupación constante de todas las autoridades por el empeoramiento de la calidad de vida en lo que concierne a nuestro hábitat, necesitamos de más alternativas, y para eso debemos buscarlas, idear nuevas alternativas para que exista un mejor desarrollo sin descuidar lo que se nos ha entregado. Pues nunca debemos olvidar que somos el futuro de una nación.

Ahora bien, a pesar de todos los esfuerzos, programas, estrategias, iniciativas y experiencias concretas que se han implementado de responsabilidad social empresarial; estas no resultan aún suficientes para lograr la solución de la actual crisis socio-ambiental que enfrenta el planeta. Para alcanzar el objetivo de una verdadera sostenibilidad del modelo de desarrollo socioeconómico, resulta imprescindible la actuación desde una perspectiva sistémica, orientada precisamente hacia el cambio estructural y funcional del actual sistema social, económico y político, que predomina en el planeta.

La actividad económica es a la vez, producto de la civilización humana, y el instrumento de transformación de la sociedad. Por consiguiente, las empresas y organizaciones son agentes y también resultado de los procesos de cambio social. Ahora bien, si el resto de los agentes sociales no actúa en la dirección del cambio, es muy improbable que por si sola la responsabilidad social empresarial logre la transformación del modelo de desarrollo establecido en la actualidad.

"La sostenibilidad solo puede ser alcanzada mediante la acción coordinada de todos

los grupos y agentes sociales que actúan en el escenario económico, político y social tanto a nivel global, regional como local; las empresas no pueden hacerlo por sí solas, no obstante, teniendo en cuenta que éstas son una parte importante del problema, también deben serlo de la solución.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA

Alea G., A. (2010). *Breve historia de la educación ambiental: del conservacionismo hasta el desarrollo sostenible*. Revista Futuros. "Revista Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sostenible" No. 12. Vol. 3.[http://www.revistafuturos.info/futuros\\_12/hist\\_ea.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_12/hist_ea.htm)

Bull, B. (2010). *Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina?* Revista Venezolana de Gerencia ISSN 1315-9984

Correa, M. E (2010). *Responsabilidad social Empresarial: una nueva forma de hacer negocios*. Revista Futuros No. 6. Volumen 2.

Díaz P., M. SC. Maiky. (2011). *"La Gestión del Potencial Humano de las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología."* Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana

Dixon, F. (2010). *Total Corporate Responsibility. Achieving Sustainability and Real Prosperity*. Ethical Corporation Magazine, December. No. 4. Vol. 1.

Georg Kell. (2010). Principios del Pacto Global. Recuperado de: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Goldsmith, J., Cloke, K. (2010). *El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Los Ángeles: John Wiley & Sons..

González, M. (2010). *El porqué de la responsabilidad social corporativa*. Boletín Económico de ice n° 2813



González, T. (2010). *La responsabilidad social de la empresa. Un buen negocio. Calidad y desarrollo humano en las organizaciones. Rev. "Industria y Desarrollo" N°6 -Oct.* Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Bs. As. Argentina.

Jaula, J. A. (2009). *Algunos problemas sociales de la protección del medio ambiente frente al desarrollo sostenible.* Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca".

Jossey-Bass. January (2010). *Academic Advising: A Comprehensive Handbook*, 2nd Edition. ISBN: 978-1-118-04551-0, 608 páginas

Laliotis, K. (2009). *Welcoming Remarks in the Welcoming Remarks in the "Environment and Society: Education and Public Awareness for Sustainability" Proceedings of the Thessalonik09i International Conference organised by UNESCO and the Government of Greece (8-12 December 1997)* Edited by M. Scoullios, Athens

Muñoz, M. R. (2010). *Educación popular ambiental para un desarrollo sostenible.* Tesis en opción al grado de doctor en ciencias. Universidad de la Habana.

Norman, W., MacDonald, C. (2009). *Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line".* In Press, Business Ethics Quarterly.

Rowe, J. K. (2008). *Corporate Social Responsibility as Business Strategy.* Department of Politics. University of California, Santa Cruz. Scholarship Repository

Smith Alayón, I. (2010). *Cambio Organizacional ¿Cambio o Desarrollo Organizacional?* Universidad de La Habana.

Vives, A. (2008), *The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility*, Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Wikipedia. Enciclopedia Libre. (2010). *Responsabilidad social corporativa.* [https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)



# El Cambio Cultural en la Organización para la Sustentabilidad

---

*Juan Pedro Ibarra Michel<sup>1</sup>  
Luz Cecilia Gálvez Bon<sup>2</sup>  
José Soto Karass<sup>3</sup>*

**Resumen:** En años recientes la sustentabilidad se ha vuelto parte integral en la conducta de negocios de una gran variedad de industrias. Aquellas compañías que logran integrar un balance justo entre los intereses económicos y los concernientes al medio ambiente y la equidad social han tenido que integrar un núcleo de valores fundamentales que guían su comportamiento y no solo diseñaron una estrategia más para agregar valor a sus productos o servicios. Las organizaciones que se encaminan hacia la sustentabilidad han evidenciado que es necesario no solo realizar un cambio por decreto sino que tiene que integrar y modificar la cultura que comparten todos los miembros de la misma. El presente documento analiza desde un punto de vista teórico los conceptos de cultura y sustentabilidad y como se integran para convertirse en una tendencia global en los negocios. Se analiza el papel del líder para lograr este cambio así como una serie de modelos para integrar la sustentabilidad en la cultura de la organización, terminando con una discusión que pretende dar una idea más clara de cómo se pueden llevar a cabo estos procesos concluyendo con algunas estrategias sugeridas para hacerlo más efectivo.

**Palabras Clave:** Sustentabilidad, cultura organizacional, liderazgo.

**Abstract:** In recent years sustainability has become an integral part in the conduct of business in a variety of industries. Those companies that succeed to integrate a fair balance between economic interests and those about the environment and social equity have had to integrate a core of values that guide their behavior and not just designed another strategy to add value to their products or services. Organizations that are moving towards sustainability have shown that it is necessary not only to make a change by decree but has to integrate and change the culture shared by all members of the same. This paper analyzes, from a theoretical point of view, the concepts of culture and sustainability and how they

<sup>1</sup> Institución: Universidad de Occidente. [juanpedroibarra.udo@gmail.com](mailto:juanpedroibarra.udo@gmail.com)

<sup>2</sup> Institución: Universidad de Occidente

<sup>3</sup> Institución: Universidad de Occidente

integrate to become a global trend in business. The leader's role is analyzed to achieve this change and also some models that integrate sustainability into the culture of the organization, ending with a discussion which aims to give a clearer idea of how to carry out these processes concluding with some suggested strategies to make it more effective.

## **Introducción**

La sustentabilidad se ha vuelto un objetivo cada vez más importante para las organizaciones que en la actualidad responden a la exigencia de una sociedad cada vez más interesada y activa que busca la conservación de la naturaleza, así como también la justicia y equidad social. Los líderes de las organizaciones han tenido que incorporar como parte de su agenda el cambio de estrategias y de formas para alcanzar la sustentabilidad, elusiva algunas veces por la complejidad que implica el cambio no solo en los procesos, sino en la cultura y valores mismos de la organización.

El pensar cómo cambiar las actitudes propias y las de sus seguidores ha sido una preocupación permanente en los líderes de cualquier organización. El cambio y la adaptación a las circunstancias es parte misma de la esencia de cualquier emprendimiento humano organizado y hoy en día cobra una importancia debido a las circunstancias propias de un mundo globalizado e interdependiente, donde el número de variables se ha vuelto casi infinito.

Pero ¿cómo lograr el cambio de la cultura en la organización? Esta pregunta puede ser contestada tomando en perspectiva que el cambio no se va a lograr si no están involucradas todas las personas que forman parte de la organización.

El líder tiene que reformular su visión pensando que no es suficiente un cambio personal sino que por inercia y con su ejemplo debe influir en quienes le rodean.

El cambio organizacional implica mucho más que eso; existen fuerzas culturales que intervienen en contra y a favor del mismo, por lo que solo teniendo una visión más completa, así como una estrategia adecuada, se logrará el cambio deseado.

La sustentabilidad en la organización debe ser vista como cualquier otro objetivo estratégico y por lo tanto se deben tomar las acciones necesarias para su logro. Se debe iniciar con la idea de que la sustentabilidad es necesaria para la empresa y todos sus miembros, así como para la sociedad, el país y el planeta en general. Una vez convencidos de esto se tiene que formular un plan en el que los esfuerzos sean no de forma individual sino grupal, producto de la sinergia de pequeños cambios que a su vez producirán otros más grandes.

La cultura cambia cuando se logra influenciar a las masas en su comportamiento y actitudes a través de modelos que se adecuen a sus objetivos, creencias y capacidades. Cambia cuando las personas reciben mensajes de cómo actuar en sociedad sin temor a ser rechazados. Mientras más de estos mensajes sean recibidos a través de fuentes reconocidas y respetadas, más pronto ocurrirá este cambio.

Este trabajo intenta dar una perspectiva amplia sobre los pormenores del cambio cultural en la organización relacionado con la implementación de la sustentabilidad como objetivo estratégico. Se revisará literatura relacionada con el cambio cultural así como la forma de lograrlo desde diferentes puntos de vista y estrategias; también se abordarán diferentes factores promotores y limitantes de la sustentabilidad en la organización para tener una visión clara de la complejidad del proceso y la mejor forma en que se puede afrontar.

## **I.- Antecedentes de la sustentabilidad y del desarrollo sustentable**

Según Tosun (1998), los conceptos originales del desarrollo sostenible se hacen presentes en 1968 en la Conferencia de la Biósfera de París y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano en 1972, sin embargo no fue sino hasta 1987 que la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) difundió el concepto de sustentabilidad y desarrollo sustentable.

Durante la década de 1980 creció la conciencia ambiental ligada a los aspectos de la naturaleza en todo el mundo, dando como resultado un considerable número de publicaciones en todo el mundo desde los ámbitos académico, científico y gubernamental. La primera de ellas fue la Estrategia Mundial de Conservación (EMC), publicada en 1980 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y Recursos Naturales (UICN).

Siete años más tarde, la CMMAD publicó un informe titulado *Nuestro Futuro Común*, conocido como el *Informe Brundtland*. La EMC y el *Informe Brundtland* lanzaron el concepto de sustentabilidad: “un nuevo modelo en el cual desarrollo cumple con las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). Sus principios llevados al escenario global poco a poco tuvieron una amplia aceptación por los gobiernos y las organizaciones medioambientales, sin embargo, el concepto de sustentabilidad y sus principios rectores eran de amplio espectro y se hizo necesario implementar un plan que los llevara a la práctica, por lo que en el Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, Brasil, se lanzó el plan Agenda 21.

La Agenda 21 establece un plan de acción para aplicar el concepto de sustentabilidad, priorizando el aspecto ambiental ligado a la naturaleza como uno de los aspectos importantes que amenazaban el desarrollo de actividades ligadas principalmente al interés económico y social en múltiples latitudes del mundo.

La creciente conciencia de la sustentabilidad, surgida de la EMC, el informe Brundtland y la Agenda 21, allanó el camino para generar las condiciones necesarias de un desarrollo mundial positivo, reconociendo que el desarrollo industrial y económico contribuye a la degradación del ambiente natural y cultural, teniendo una esencia autodestructiva, y que los planes y programas de desarrollo tendrían que estar regidos por principios que minimizaran dicha degradación y en detener esta esencia autodestructiva en los ambientes naturales y culturales alrededor del mundo, por medio una participación holística, incluyente y solidaria de la sociedad para con el ambiente natural y su territorio, que son insumos necesarios para la operación de cualquier industria.

Dentro de este esfuerzo por incluir estos elementos en las políticas y estrategias de desarrollo, se formularon una serie de principios que apuntan al reforzamiento de la sustentabilidad en la sociedad en general. Los principios inherentes a la noción de sustentabilidad proporcionan una guía más o menos clara para su aplicación en la economía e industria, ya que sus elementos básicos han sido presentados por gobiernos, ONG's y numerosos investigadores académicos que reflejan un consenso general (Goodall&Stabler, 1997; Jacobs, 1991; Slee, Farr&Snowden, 1997).

En un intento por poner en práctica los principios de la sustentabilidad, después de la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro, Jacobs (1991) propuso tres puntos importantes en relación con el término de “sustentabilidad” y cómo éste podría implementarse de manera eficaz. La primera estrategia se dirigió al ámbito institucional – gubernamental, desde el cual se debían incorporar consideraciones de tipo ambiental ligado a la naturaleza como eje principal en las políticas de una manera lógica y coherente.

La segunda estrategia consiste en generar una conciencia colectiva social acerca del agotamiento de recursos bajo un enfoque de equidad intergeneracional en relación con el capital natural del planeta. Y la tercera estrategia señala que el desarrollo sostenible no debe considerarse como sinónimo de crecimiento económico. Como se puede evidenciar, la consideración del bienestar de la sociedad, los valores culturales y el valor intrínseco del ambiente natural, bajo cualquier ángulo de análisis, son esenciales para llevar a cabo un verdadero desarrollo sostenible.

Estas tres estrategias permiten reconocer por una parte los enfoques de la CMMAD en relación al crecimiento económico a través del cuidado del ambiente natural para las generaciones futuras, y por otra parte evidencia que no solo el crecimiento económico es el eje que debe regir dicha filosofía, sino también una integración social incluyente y participativa de cada actor involucrado en los procesos de aplicación de la sustentabilidad en cualquier sector.

Por su parte, Bramwell & Lane (1993) anuncian cuatro puntos clave, aunque menos específicos que los criterios de Jacobs (1991), en donde consideran como crucial



y de vital importancia la inclusión social en los procesos de aplicación de la sustentabilidad, dando como resultado un trabajo que llevará a:

1. La elaboración de una estrategia integral de planificación, que contemple:
  - a) La preservación de los procesos ecológicos esenciales;
  - b) La protección de patrimonio de la humanidad y biodiversidad; y
  - c) El desarrollo de tal manera que pueda mantener la productividad a largo plazo para las generaciones futuras.

Sobre los principios de sustentabilidad, Bramwell&Lane (1993) destacan que el *Informe Brundtland* fomenta la equidad entre las naciones, apuntando a cerrar la brecha entre pobres y ricos en una sociedad común, y donde todos los actores deben ser considerados para plantear estrategias, definir acciones y evaluar las metas del proceso de aplicación de la sustentabilidad.

Sin embargo, el cambio hacia la cultura de la sustentabilidad ha sido lento, principalmente por corrientes como el neoliberalismo económico, que prioriza la utilidad inmediata y creciente para los inversionistas (Freeman& Gilbert Jr., 1992). Esta corriente económica ha sido seguida por numerosos países por décadas, trayendo consigo consecuencias graves para las sociedades y medio ambiente, especialmente en países en vías de desarrollo, como México, donde los problemas de inequidad social y destrucción del medio ambiente son de una magnitud creciente.

## **II.- El concepto de cultura y cultura organizacional**

Son numerosas las definiciones aportadas al concepto de cultura, así como diversas las disciplinas que la abordan, como la antropología, la sociología y la psicología, entre otras. Sin embargo, y a juicio propio, al final se tiene que hacer referencia a la filosofía y la antropología para dar con una concepción mucho más amplia y certera de los significados de la cultura como manifestación única e inherente de la humanidad.

Julián (2008) menciona que “La noción de cultura en los filósofos suele darle tres significaciones principales: 1) la formación del hombre para su perfeccionamiento, 2) la realización del hombre de sí y para sí, o sea, su conciencia e historia, y 3) el proyecto del hombre para su formación espiritual”.

Lo anterior remite inevitablemente a pensadores como Hegel (1973), que hace referencia al trabajo, la libertad y el desarrollo histórico como base de la cultura; la base dialéctica de Hegel induce a establecer una relación entre la suma de los esfuerzos del hombre por construir un mundo mejor para alcanzar los fines que su conjunto de valores morales le dicten. Es el trabajo y no la contemplación lo que se convierte en la base de una mejor sociedad y por ende en una cultura superior afirma Hegel.

En este sentido Marx (1971), que continúa con la dialéctica de Hegel, refiere al ser humano como un ser racional que comparte una serie de valores que lo hacen trascender y progresar hacia un ámbito superior siempre que esté rodeado de un contexto donde la libertad, la razón y el trabajo sean la base y cimiento del grupo

social. Esto indica que la cultura se construye gradualmente y avanza hacia el perfeccionamiento del hombre. La praxis mueve y transforma a la cultura, por lo que nunca permanece estática y el cambio se manifiesta como la única constante. El trabajo, afirma Marx, no solo se refleja en la creación de bienes materiales sino también de bienes espirituales que constituirán la base de la cultura.

Gramsci, (1975) coincide con la afirmación de Marx de que la praxis es el motor que transforma y define a la cultura pero se debe tomar en cuenta los diferentes factores que interviene en la construcción de la misma y que tiene que ver con la organización de la cultura y el personal que se encarga de ella. Para Gramsci la cultura variara de acuerdo a como se dé la relación entre sus elementos dictaminadores y concluye afirmando que “Lo que en cada caso existe es una combinación variable de lo viejo y lo nuevo, un equilibrio momentáneo de las relaciones culturales, correspondiente al equilibrio de las relaciones sociales”.

En este sentido la cultura actual se constituye entonces de una combinación de elementos únicos y muy dispares que no solo tienen una base autóctona sino que confluyen influencias globales en su creación que se refleja en una amalgama de valores e ideas compartidas que se difunde en espacios tan etéreos como el ciberespacio; por lo anterior la cultura ha dejado de ser una creación delimitada por condiciones geográficas y se ha convertido en un vórtice en el cual se manifiestan todo tipo de características producto de un mestizaje cultural que predomina de forma casi omnisciente en la totalidad de globo.

De ahí que ideas como la sustentabilidad no se ha quedado encajonada en el ámbito de un solo país o continente sino que trascendido hasta convertirse en una tendencia mundial.

En cuanto al campo de la antropología, se puede citar la definición clásica de cultura de Burnett Tylor, considerado el padre de la antropología moderna:

La cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos (Tylor, citado por Harris, 2001).

La cultura se liga, pues, al conjunto social en la que la familia es el eslabón más importante en la transmisión de las costumbres y reglas de convivencia. Estas reglas de actuación y de hablar constituyen la base de la convivencia social. La estructura de un grupo social y la relación entre los grupos que la conforman, son campo de estudio tanto de la sociología como de la antropología. El cómo cambian con el tiempo y cómo se dan estos procesos son materia de discusión permanente entre los académicos e investigadores.

Schein (2012), por su parte, reafirma la naturaleza dinámica de la cultura:

Más allá del concepto tradicional utilizado por los antropólogos, quienes hablan de un conjunto de tradiciones, costumbres y normas que son inherentes al conjunto social y humano, la cultura es un proceso dinámico que nos rodea y moldea nuestra conducta a través de reglas, estructuras creadas y normas escritas y no escritas generalmente emanadas de un líder o figura subyacente de autoridad.

La cultura, continúa Schein, es a su vez un concepto abstracto cuyas características están modeladas por individuos, que a su vez son modelados por un contexto social predeterminado.

La cultura en este sentido es equivalente a la personalidad de un individuo, algo intangible e invisible, pero cuyas consecuencias se pueden percibir; por lo tanto, es necesario estudiar a la cultura de una manera más profunda y sistemática para lograr entender sus manifestaciones. No basta con pretender definir a la cultura organizacional como un conjunto de asunciones y creencias compartidas por los miembros de la organización, es necesario ir más allá de esa superficialidad, termina Schein.

Por su parte, Hofstede (2001) escribió: "Yo trato a la cultura como 'la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro'... La cultura, en este sentido, incluye sistemas de valores; y los valores se encuentran entre los componentes básicos de la cultura. La cultura es en la colectividad humana lo que la personalidad es en un individuo". La programación colectiva que menciona Hofstede sería el producto de una educación consciente e inconsciente donde se traspasan valores y costumbres al individuo que las acepta como base para su comportamiento.

Hay que tomar en cuenta también que la percepción individual de la realidad y su contexto particular tienen efectos en cómo se interpreta y maneja el conjunto de datos que se imponen como valores y costumbres heredadas, esto origina un comportamiento diferente, en mayor o menor grado, por lo que no se puede hablar de una cultura homogénea totalmente. Lo anterior pasa también con los grupos

sociales, cuyas características son únicas y los distinguen de otros, por lo que su estudio debe ser diferenciado.

Haneberg (2009, citando a Reis Louis, 1983), menciona otro elemento importante que reafirma lo anterior mencionando entendimiento como parte de la cultura:

Cualquier grupo social, en la medida en que es una unidad distintiva, tendrá algún grado de cultura que difiere de la de otros grupos, un conjunto algo diferente de entendimientos comunes en torno a los que la acción se organiza, y estas diferencias se encuentran expresadas en una lengua cuyos matices son peculiares a ese grupo.

Así pues, cada grupo desarrolla un conjunto de símbolos, valores y otras manifestaciones cuyo significado es interpretado por los que poseen el código correspondiente.

Los autores mencionados en este apartado aportan tres elementos esenciales para entender la cultura organizacional: las creencias, los valores y el entendimiento común. Lo anterior implícitamente se liga a su vez con un proceso individual de asimilación, pensamiento y acción. Sin embargo, se necesitan más elementos para entender lo que significa la cultura, y en este punto Tharp (2005) expone un esquema donde incluye los elementos de la cultura, generalmente aceptados por los expertos:

**Valores defendidos:**

- Esos valores son defendidos por el líder o los líderes.

**Artefactos Observables:**

- Arquitectura y Medio Ambiente Físico
- Productos, Tecnologías, Estilo (ropa - arte - publicaciones)
- Valores Publicados / Declaraciones de Misión, Mitos / Historias/ Rituales

### **Supuestos Básicos:**

- Subyacente (a menudo inconsciente), determinante de las actitudes de una organización, procesos y acciones de pensamiento

La cultura, pues, se presenta en todo lo que rodea al individuo y trasciende los sentidos para convertirse en una dicotomía entre lo perceptible y lo imperceptible.

Finalmente, se observa que la cultura organizacional posee elementos distintivos, comúnmente presentes en casi todas las definiciones. Desson & Clouthier (2010) identifican los siguientes:

- 1.- Un entendimiento común de la misión de la organización
- 2.- Valores que guían la toma de decisiones y la actividad en todos los niveles de la organización.
- 3.- El enfoque y el estilo de gestión de los altos directivos.
- 4.- El cómo piensan los empleados de sus relaciones con la administración, de uno con otro, de las organizaciones asociadas y de los clientes.
- 5.- El cómo se conducen los negocios día a día en la organización.

Estos elementos dan como resultado una personalidad distintiva de cada organización, respecto de otras organizaciones y entidades, y que puede ser percibida casi inmediatamente por el observador externo. En este marco son particularmente importantes las estrategias, las políticas, las formas y los contextos que circundan y moldean al ente social llamado organización.

El cómo se comparte y se transmite la cultura dentro de la organización permite entender la adaptación y el cambio organizacional en cada caso y según las circunstancias particulares. Para estudiar este proceso de cambio se debe comprender que, como ya se ha dicho, la personalidad de cada organización es

única por lo que al momento de compararlas con otras, los resultados inevitablemente variarán en mayor o menor grado.

### **III.- El cambio cultural en la organización para la sustentabilidad y un análisis de sus factores promotores y limitantes del proceso**

El cambio cultural dentro de una organización se presenta en situaciones de obsolescencia e insuficiencia de patrones y fórmulas vigentes, y en ese punto es necesario transitar hacia un nuevo modelo que responda en forma adecuada a las circunstancias y permita la supervivencia de la organización.

Así, la cultura organizacional se puede entender como una respuesta a estímulos internos y externos:

La cultura organizacional es el patrón básico de supuestos que un grupo ha inventado o descubierto en el aprendizaje para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que tiene trabajado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseña a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1992).

El éxito de una organización, por lo tanto, depende en gran medida de la capacidad de responder adecuadamente a los retos que presentan el medio externo e interno. La cultura es el lazo de unión con elementos tanto formales como informales que comparten los miembros de un grupo social y define el carácter y personalidad de la organización que se reflejarán en su eficiencia y funcionalidad. Debe ser lo suficientemente flexible y adaptativa para responder a situaciones que condicionen su funcionamiento y entorpezcan su accionar, de ahí que el cambio sea una necesidad latente.



Para entender el cambio cultural que conduce hacia la sustentabilidad resulta primordial entender primero el cambio que se ha dado en los valores de la sociedad en general. Un ejemplo es el neoliberalismo económico, hoy en día muy propagado en la mayoría de las naciones aunque sin resultados en el mejoramiento de las condiciones de vida en gran parte de la población mundial; y adicionalmente ha provocado un deterioro continuo del medio ambiente, particularmente en naciones en vías de desarrollo que se debaten entre la urgencia de un crecimiento económico y la posible destrucción y agotamiento de sus recursos naturales.

En las sociedades desarrolladas, Inglehart (1990) advirtió un cambio al que llamó “los valores post-materialistas”, resultado de la seguridad económica y física que prevalece desde la Segunda Guerra Mundial. Estos valores emergentes incluyen el derecho a la voz y a la participación individual, tanto en la política como en las organizaciones, con énfasis en la auto-realización y en los aspectos relacionados con la calidad de vida.

Esta necesidad de auto-expresarse ha traído como resultado el surgimiento de diversas organizaciones sociales que defienden su derecho a existir en un mundo donde prevalezca un ambiente equilibrado entre los intereses económicos de las empresas y los intereses de la comunidad, y donde las condiciones ambientales, económicas y sociales sean lo más cercano a lo óptimo.

Por otro lado la posmodernidad tiene una base filosófica como afirma Hatch & Cunliffe (2013) quien cita autores como Foucault (1972, 1977) Bell (1973, 1976) Jencks (1977) Derrida (1976) y Lyotard (1979) entre otros, siendo

caracterizado este movimiento por un amplio escepticismo, subjetivismo, relativismo; por una sospecha general de la razón; y una aguda sensibilidad al papel de la ideología para afirmar y mantener el poder político y económico.

Es por eso que el estudio de las organizaciones postmodernas según Hatch&Cunliffe (2013) se centra en:

Apreciar y deconstruir los textos organizacionales para revelar las ideologías administrativas para de esta forma desestabilizar los modos de organización y teorización modernos; favorecer los puntos de vista de los marginados y oprimidos; alentar las formas inclusivas y reflexivas de teorizar a la organización.

Bajo este nuevo paradigma surge el denominado posmodernismo administrativo donde se le da prioridad al alcance de la eficiencia y aumento de la productividad de las empresas menospreciando la aplicación de métodos tradicionales aparentemente seguros pero que no sirven para dar el impulso requerido de los procesos dentro de la empresa.

En las condiciones actuales en que han sido analizada la posmodernidad, se tiene que es una época que se supone reciente, aunque con repercusiones actuales y bajo condiciones de inestabilidad, de incertidumbre, de desconfianza hacia la autoridad, de ambigüedad y de cambios constantes promovidos sobre todo por la institucionalización de reglas económicas y la propagación acelerada de información gracias a las cada vez más sofisticadas tecnologías cibernéticas. Aun así, Boje &Dennehy (1999) proponen una comparación de puntos de vista y valores postmodernos positivos:

1.- **Punto de Vista Positivo del Mundo.** Posibilidad de realizar la planificación participativa, de descentralizar a las organizaciones, de que la influencia

democrática permee todas las decisiones; de que los líderes sirvan (en lugar de ser servidos); de llegar al auto-control en lugar del control centralizado.

2.- **El Futuro.** Las redes lo pueden hacer mejor que las empresas, con planificación central, jerárquicamente dirigidas y con un control centralizado

3.- **Contextualizando.** Planes participativos y sensibles a las necesidades de los clientes y el medio ambiente, y no las necesidades de una autoridad central. Deje de hacer que las diversas personas (equipos) pasen por un centro de autoridad. Cuestiona a la autoridad.

4.- **Valores.** Pluralidad. Algunos sistemas de valores son mejores que otros. La paz es mejor que la guerra. El ecologismo es mejor que la destrucción del medio ambiente. Las personas se valoran más que a la corporación. ¿Por qué privilegiar valores masculinos? ¿Por qué valorar más la ganancia que a la madre tierra?

En este ambiente planteado por Boje & Dennehy (1999), el individuo miembro de una organización alza su voz y hace valer su derecho a ser escuchado; la organización se tornaría así en un ambiente propicio para la generación de ideas nuevas y para el flujo de la creatividad; la moral y la ética se ligan al bien colectivo no solo al interior sino al exterior de la organización. La sustentabilidad tendría que convertirse entonces en una forma de pedir perdón a la naturaleza por los agravios hechos a ella y la búsqueda de justicia y equidad en todos los aspectos sociales se vuelven los valores más importantes.

La cultura organizacional de la sustentabilidad es un concepto amplio donde se conjugan elementos muy importantes para el futuro de la empresa; así lo expresa Bertels (2010):

Se trata de una cultura en la que miembros de la organización comparten supuestos y creencias acerca de la importancia del equilibrio, la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental. Las organizaciones con fuertes culturas de sostenibilidad se esfuerzan por apoyar un ambiente saludable y mejorar la vida de los demás, mientras opera con éxito en el largo plazo.

Es importante recalcar el señalamiento de Bertels (2010) acerca de la adopción de una cultura de este tipo porque garantizaría la permanencia de la organización a largo plazo, pues las redes que se construyen con otras organizaciones, con la sociedad civil y con los gobiernos para alcanzar la sustentabilidad, le permiten estar conectados sanamente a la economía y a los sistemas ambientales que le sirven de base para su existencia.

Este cambio hacia la sustentabilidad es resultado de diferentes fuerzas, tanto económicas como culturales. Sin embargo, se puede entender con mayor claridad con la explicación de Ray & Anderson, (2000, citados por Tibbs, 2011) referida a encuestas realizadas en Estados Unidos en los años 2000 y 2008, y en países de la OCDE, que muestran el crecimiento de lo que llaman “creativos culturales”, que son grupos de individuos que comparten una serie de valores, entre ellos: una preocupación por los temas ambientales y por la salvación del planeta, la igualdad de géneros, los derechos civiles, el crecimiento personal, la autenticidad y/o congruencia con el hablar y actuar, además de un sentimiento de indignación por el desprecio de las grandes corporaciones hacia estos temas.

Estos “creativos culturales”, continúan Ray & Anderson (2000, citados por Tibbs, 2011), obtienen información de las más diversas fuentes y se preocupan del futuro del planeta, por lo que exigen a las organizaciones mayor responsabilidad con el medio ambiente; sugieren la idea de la existencia de una realidad más allá de la puramente física, de la tierra como un ente vivo y de la humanidad ligada a ella como una sola. Además, son consumidores de productos “amigables” con el ambiente y usuarios moderados de la tecnología.

El número creciente de personas (44.9% de la población de Estados Unidos en 2008, según Tibbs,2011) unidas a esta corriente da una idea de su constante exigencia a las grandes corporaciones para modificar sus prácticas y también ofrece una perspectiva del crecimiento del mercado para los productos y servicios sustentables. En este sentido, la orientación de las organizaciones hacia esta cultura se ha convertido en algo casi inevitable y la toma de decisiones hacia la sustentabilidad conllevaría una serie de beneficios para la empresa en general y no solo en lo económico.

A pesar de la clara tendencia al cambio cultural en las sociedades actuales, el cambio en las organizaciones puede convertirse en una labor frustrante y llena de problemas debido principalmente a la resistencia que presentan sus miembros para modificar comportamientos y creencias arraigados que constituyen la base de su cultura propia. La cultura es dinámica sí, pero no se mueve a la velocidad que muchos líderes quisieran por lo que tienen que utilizar diferentes estrategias para alcanzar el objetivo o cambio deseado.

Al respecto Boonstra (2013) señala que el cambio en las organizaciones se puede llevar a cabo bajo diversos enfoques más sin embargo la utilización del poder sigue siendo una herramienta fundamental para lograrlo, sin que por ello se convierta en la única y más recomendable en todos los procesos de cambio. Una forma de lograr este cambio de la cultura organizacional sugiere Boonstra es actuar bajo estos principios que resultan de una encuesta en 19 empresas que lograron un éxito en esta tarea:

- ❖ Generar energía para el cambio,
- ❖ Prever un futuro y formular una visión,
- ❖ Formar una coalición de líderes y estimular la interacción,
- ❖ Poner al cliente en primer lugar y simplificar los procesos de negocio,
- ❖ Combinar la renovación hacia arriba y hacia abajo
- ❖ Ejecutar con dirección, armonía y espacio.

Los paradigmas actuales en la administración basados en principios deterministas no pueden ser un obstáculo para detener el cambio hacia la sustentabilidad y cada vez se valora más su importancia tal es así que cada vez más se integra a políticas y estrategias generales de las empresas en todo el mundo debido a sus múltiples beneficios no solo ambientales sino puramente económicos que vuelven más eficientes a las empresas, mejoran su aceptación en el mercado y su relación con los *stakeholders*(Lozano, 2012).

Tabla 1.- Motivaciones para la integración de la sustentabilidad en la organización empresarial

Motivaciones Internas	Motivaciones externas
Atraer y retener empleados	Evitar multas y castigos
Incrementar la confianza en la empresa y el compromiso y motivación de los empleados	Incrementar la confianza fuera de la empresa con socios, compradores, proveedores y otros
Tener una fuerza de trabajo más obediente	La creencia de que las empresas deben obtener su "licencia para operar"
Incrementar la productividad de los empleados	Cumplir y exceder las expectativas de los <i>stakeholders</i>
Incrementar la calidad de los productos	Comportamiento ético
Ayuda a estimular la innovación y las prácticas innovadoras	Mejorar las relaciones con los reguladores y la facilidad de acceso a los permisos
Ayudar a manejar los riesgos, activos intangibles, y los procesos internos.	Mejora el acceso a mercados y clientes
Mejorar el rendimiento y generar más beneficios y crecimiento	Incrementa la satisfacción de los clientes
Reducir los costes al tiempo que mejora la eficiencia de los procesos y se reducen los residuos	Ayuda a restaurar la confianza en las corporaciones
	Ayuda a mejorar la reputación corporativa y de marca

Fuente: Lozano, Rodrigo (2012)

### **3.1 - El papel del liderazgo, los procesos, la normatividad y las prácticas culturales en el cambio de la cultura organizacional**

La institucionalización de un nuevo modelo cultural en una organización depende en gran medida de las concepciones preestablecidas que el líder maneje o adopte. La cultura organizacional, al contrario de la cultura de una sociedad, viene en un sentido contrario al que normalmente se da. Es decir, en una sociedad, la cultura se va formando por las aportaciones y usos que la población comparte y renueva como parte de la evolución social: lo que en un momento dado es adoptado como una norma o costumbre común y por lo tanto impuesta en todos los niveles, trasciende hacia las capas superiores donde se encuentran los dirigentes. En la organización ocurre lo contrario: los líderes imponen un modelo cultural a sus seguidores, ya sea de forma conspicua o abierta, para alcanzar sus objetivos personales y los organizacionales.

Bushe & O'Malley (2013) por su parte indican que el cambio cultural tiene que iniciar con un cambio en la cultura del líder, a su vez influenciado por la cultura organizacional empleada por sus seguidores, quienes tienen una serie de expectativas de cómo debe ser y cómo debe actuar el líder.

Estas expectativas muestran que la organización, vista como un equipo de trabajo, depende en gran medida en las habilidades del líder para indicar el rumbo y las estrategias a utilizar; que el líder pueda establecer un ambiente colaborativo

donde, al adquirir conciencia de los sentimientos y actitudes de los demás, se abrirían las posibilidades de implementar cambios y metas comunes.

Para aglutinar al grupo es necesario desarrollar una visión clara que integre a todos los seguidores y los comprometa a brindar lo mejor de sí mismos para alcanzarla. Esta visión del futuro, bien expresada, ofrece una plataforma para entender a la organización. También debe atraer emocionalmente de modo que los demás deseen compartir el futuro que la visión organizacional ofrece.

Hatch, Kostera & Koźmiński (2005) por su parte afirman que en la actualidad el liderazgo avanza hacia una concepción más “artística” y con una “espiritualidad” intrínseca dentro de un concepto más amplio que denominan “estética administrativa”. Su trabajo basado en un conjunto de entrevistas a directores de empresas en un periodo de nueve años de los que se desprenden una serie de conclusiones que le dan una nueva identidad o más bien tres “caras” diferentes a los líderes: sacerdote, artista y administrador. Hablan del balance que debe existir entre estas diferentes caras del líder ya que si bien una inspira fe y otra creatividad es necesario combinarlo con una buena disciplina para obtener resultados prácticos.

Hay que tomar en cuenta que la transmisión de esa visión a futuro como parte de la cultura implica un proceso de aprendizaje básicamente individual, ya que las experiencias son únicas debido a los procesos cognitivos que difieren en cada persona, contrario a la creencia común (aunque hoy en día cada vez menos aceptada) de que estos procesos son comunes y por lo tanto se puede encuadrar a las personas en modelos de aprendizaje compartidos (Cubero 2005).



Bajo la perspectiva anterior, la transferencia de una cultura nueva tendría que ser un proceso altamente individualizado donde la colaboración y empatía jueguen un papel primordial para su éxito. El proceso de aprendizaje tendría que iniciarse con la transmisión de experiencias de los líderes hacia sus seguidores, siempre respetando las características de la personalidad y el bagaje cultural de cada uno de éstos. Sin embargo, lo anterior no es tan fácil de lograr algunas veces pues las prácticas culturales establecidas en la organización se convierten en una barrera si no se toman las providencias necesarias para modificarlas.

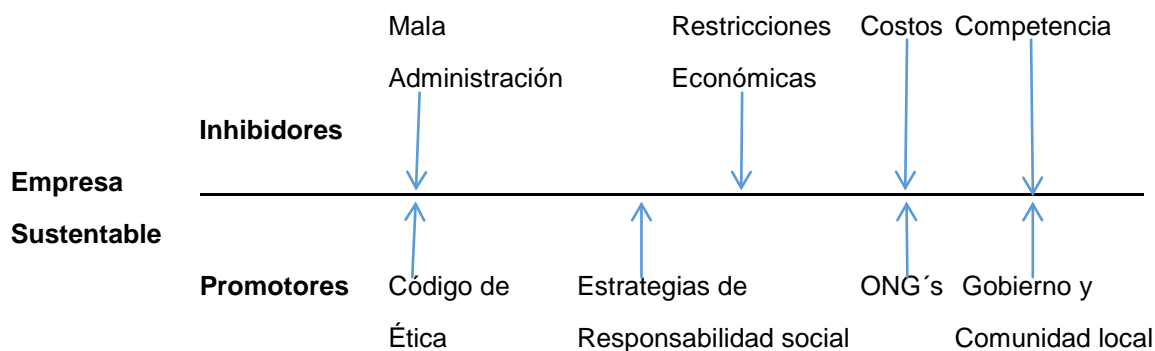
Estas prácticas se ven reflejadas, por ejemplo, en un comportamiento lineal, en una negación del cambio por temores fundados e infundados, por lo que se requiere un buen diagnóstico de los dirigentes para el establecimiento de estrategias que ayuden a superarlas. Lozano (2013) señala, que a pesar de que las empresas generalmente identifican las barreras a vencer en el cambio hacia la sustentabilidad, muchas veces formulan una estrategia incongruente lo que dificulta el lograr buenos resultados, esto indica que es necesario un mayor aprendizaje y asesoramiento para alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto a los procesos y la normatividad Bertels (2010) propone un modelo para un cambio gradual en la organización hacia la sustentabilidad donde elementos informales (la cultura) y formales (procesos, normas, reglas y políticas) deben ser tomados en cuenta. Los elementos formales como lo son las normas y procesos tienen que ser abordados para su modificación de tal manera que se conviertan en una herramienta que permita la correcta integración de la sustentabilidad en la organización. En su esquema, Bertels propone una planeación estratégica

adecuada, con un conjunto de valores reflejados en la misión y visión de la organización que servirán como base para formular cualquier objetivo. Sugiere una evaluación y auditoria permanente para corroborar avances y reformular si es necesario hacerlo.

Por otro lado las empresas generalmente se encuentran presionadas por fuerzas opuestas en cuanto al seguimiento o no de una sustentabilidad corporativa (Ganescu, 2012) y el peso específico de estas fuerzas determinara que rumbo que seguirá la empresa en este aspecto.

Figura 1. Promotores e inhibidores de la empresa sustentable



Fuente: Ganescu (2012)

Aunque de forma inicial las empresas generalmente toman en cuenta los costos y las restricciones económicas para plantear sus estrategias, el ser “verde” puede redundar en mucho más beneficios de los que se espera, pues además de una reducción en los costos operativos, la empresa puede acceder a diferentes nichos de mercado que anteriormente no podía acceder y que hoy en día pueden ser muy rentables tal como lo señala Porter&Kramer (2006) de la siguiente manera:

El enfoque de sustentabilidad apela al interés propio de las empresas, a menudo invocando el llamado triple sustento en el desempeño económico, social y ambiental. En otras palabras, las compañías deben operar de manera que aseguren su desempeño a

largo plazo, evitando un comportamiento a corto plazo que sea en detrimento de la sociedad o ambientalmente inviable.

Así pues el líder y la organización tiene una labor muy compleja al momento de elegir integrar la sustentabilidad como una filosofía empresarial, la pericia y la actitud pueden ser elementos determinantes en la consecución de la misma, no olvidando que el proceso tiene que ser integrador y democrático con una participación amplia y activa de todo el personal por lo que ya no se puede depender de la voluntad de un solo individuo sino de todo el grupo.

#### **IV.- Algunos caminos para el cambio de cultura organizacional hacia la sustentabilidad**

No existe una receta única para lograr la sustentabilidad y el cambio cultural dentro de la organización, sin embargo, se pueden encontrar algunas para afrontar esta situación. En este apartado se revisarán algunas que se consideran adecuadas desde una perspectiva propia.

Primeramente está la propuesta de Benn, Dunphy & Griffiths (2006), quienes integran por un lado la sustentabilidad humana (entendida como el desarrollo y cumplimiento de todas las necesidades) y la sustentabilidad ecológica por otro (que pugna por la conservación y renovación de los recursos naturales), argumentando que su interconexión es demasiado fuerte para tratarlos como entidades diferentes. Benn, Dunphy & Griffiths (2006) señalan una serie de diferentes fases en el logro de la sustentabilidad en la organización, de una forma conjunta entre lo humano y lo ecológico.

De la propuesta anterior se puede deducir que es necesario estar consciente de que el desarrollo humano es una pieza fundamental para alcanzar la sustentabilidad corporativa. Que las ideas y valores compartidos son la parte fundamental del cambio y que no se puede lograr un equilibrio con el medio ambiente y la comunidad si no se respetan y se persiguen como un código ético y una moral que trascienda al egoísmo y a la codicia.

Para lograr el desarrollo de la sustentabilidad humana al interior de la organización, Benn, Dunphy & Griffiths (2006) proponen:

- Adoptar una perspectiva estratégica para el desarrollo del lugar de trabajo.
- Construir el conocimiento y la habilidad de base corporativa (capital intelectual y social) de los empleados - Desarrollar el potencial humano.
- Fomentar en el lugar de trabajo la seguridad y salud laboral, la equidad de género, un ambiente participativo la toma de decisiones, conciliar intereses.
- Desarrollar la capacidad para continuar la remodelación y renovación corporativa, incluyendo un liderazgo visionario para el cambio.
- Crear comunidades de práctica para difundir conocimientos y habilidades
- Proporcionar conocimientos especializados pertinentes es la mejor manera de organizar el trabajo para un alto rendimiento y satisfacción.
- Representar las preocupaciones de los empleados en la gestión, al tiempo que simultáneamente los empleados tienen un mayor papel en la toma de decisiones de la organización.

Esta propuesta indica una preocupación por el avance del elemento humano de la organización hacia nuevos estadios de desarrollo personal dentro de un ambiente democrático que permita un flujo constante de ideas creativas.

Eccles, Miller&Serafeim (2012) proponen dos etapas para la consecución de la sustentabilidad en la organización:

**Etapas 1.** – Se conceptualiza de forma diferente la identidad de la organización. Esto dependerá del compromiso del líder y los compromisos externos que se adquieran. Ambos se tienen que dar de manera simultánea. El liderazgo para la sustentabilidad significa el conocimiento de los conceptos implicados, una naturaleza proactiva y deseosa de alcanzar los objetivos relacionados, incluyendo partidas específicas en presupuestos y planes para ellos. El apoyo externo para lograr la sustentabilidad es una pieza clave pues a partir de una colaboración y comunicación directa con los *stakeholders* relacionados se contara con medios y herramientas mucho más efectivas.

**Etapas 2.** – Se codifica la nueva identidad de la organización. No solo basta con los elementos mencionados en la etapa 1 sino que es necesario incluir el compromiso de los empleados y la creación de mecanismos de ejecución. Para lograr el compromiso de los empleados se tiene que convencerlos de que el cambio vale la pena y esto se lograra comunicando la importancia de los objetivos y su impacto en la organización, articulando la relación entre el desempeño de los empleados y el logro de los objetivos y poner en marcha un sistema que permita la comunicación y el intercambio de ideas. Los mecanismos de ejecución consisten en sistemas con marcos estructurados de prácticas y procesos que le permitan a la organización desempeñarse de una manera consistente, congruente y continua.

Otro modelo es el propuesto por Harrington, Voehl&Voehl (2015), denominado *SUSTAIN*, por sus siglas en inglés, que implica los siguientes puntos:

- **Apoyo desde la cima.**- El líder es el responsable directo del cambio y tiene que establecer una agenda clara para ello brindando apoyo continuo para alcanzar sus objetivos.
- **Utilizar enfoques de cambio sustentable.**- En el cierre de un proyecto y en todo el ciclo de vida de un programa, los esfuerzos para sostener importantes cambios deben ser incorporados en los planes de transición y / o en la siguiente fase del ciclo de vida.
- **Cambio de paradigmas cuando se requiera.**- El cambio de mentalidad de la forma de hacer negocios ahora a cómo se va a hacer en el futuro puede tomar minutos o décadas. De este modo, las organizaciones pueden necesitar para planificar los esfuerzos continuos de comunicar los beneficios del cambio para ayudar a las personas que continúan adaptándose a una nueva realidad.

- **Hablar y comunicar.**- El cambio requiere un diálogo permanente y la comunicación para que las personas entiendan qué se espera que ciertas acciones, procesos y comportamientos de ellos.
- **Asimilar e integrar.**- Hay que utilizar agentes de cambio.
- **Invertir en planeación para resultados sostenidos.**- El cambio continuo se convierte en una inversión con retorno. La organización se acostumbra a los cambios continuos convirtiéndose en innovadora en sus productos y servicios lo que trae más ganancias y mayor competitividad.
- **Negociar resultados con un enfoque de cartera.**- Evaluar la disposición para el cambio antes de las estrategias de desarrollo y luego adaptarse a las nuevas condiciones que se justificaron.

Este enfoque está más orientado a los negocios y a la rentabilidad, sin embargo, no se descuida el factor humano como pieza fundamental. La parte cultural está implícita en el cambio de paradigmas propuesto y en las tareas de hablar y comunicar, que son importantes pero no se incluye en el modelo la participación democrática en la toma de decisiones ni el desarrollo continuo del potencial humano.

Por último, se revisa un modelo para el cambio sustentable propuesto por Way (2010), cuyos principales elementos son los siguientes:

- Establecer el sentimiento de urgencia.
- Encuadrar el mensaje de la sustentabilidad.
- Crear una visión compartida.
- Crear una coalición. Involucrar a otros en el cambio.
- Un plan de comunicación.
- Crear un sistema de apoyo para el aprendizaje.
- Modelar la conducta.
- Empoderar a otros para que actúen.
- Reconocimientos y recompensas.
- Mejora continua.

Esta propuesta nuevamente se concentra en la parte humana y su intención es que el cambio se realice de manera más fluida, tratando que la resistencia se minimice mediante herramientas como el aprendizaje, la comunicación e incluso las recompensas y reconocimientos.

## **Discusión**

El cambio organizacional y la cultura de la sustentabilidad son dos conceptos que necesariamente se deben unir para lograr que una empresa de cualquier tipo alcance nuevos estadios de desarrollo tendientes a crear un equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el planeta en general.

Las organizaciones ya no pueden eludir su responsabilidad con el ambiente externo que les rodea. Las ideas y prácticas neoliberales en la economía y la permisividad de los gobiernos, hasta el día de hoy se han convertido en obstáculos para la estabilidad de nuestra especie, y son discordantes en una sociedad cambiante, más informada y atenta con lo que acontece a su alrededor.

Los “creativos culturales”, propuestos por Tibbs (2011), son a su vez un movimiento de esperanza que está revolucionando el concepto de hacer negocios, y cada vez más empresas se unen a este movimiento. Baste mencionar que tan solo en 2011, de acuerdo a un estudio hecho por Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), el 21.8% de todos los activos a nivel mundial se enfocaron en la sustentabilidad, siendo además una tendencia creciente. Esto da una idea de los esfuerzos que se realizan para lograr esta denominación de “empresa verde” o “socialmente responsable”, en el sentido estricto y auténtico de la denominación.

No es gratuito que las organizaciones estén cambiando. Se ha comprobado con cifras que la sustentabilidad es un factor clave para alcanzar altos niveles de competitividad, además de crear un mejor ambiente de trabajo que traiga consigo mayor estabilidad y sentido de pertenencia de los miembros del grupo; esto enfatiza la conveniencia de adoptar el camino del cambio organizacional verdaderamente positivo, lejos del simple membrete, lejos de la racionalidad instrumental, funcionalista, eficientista, ajena a las demandas del entorno y las necesidades sociales más apremiantes.

El cambio de cultura en una organización no es una tarea fácil y mucho menos en situaciones en que se requiere un cambio radical de paradigmas. Las herramientas utilizadas pueden ser muy diversas pero resalta que, al final, el líder de la organización es el gran orquestador del cambio; su visión y la forma en que transmite y moldea el comportamiento de sus seguidores es la pieza fundamental para alcanzar el éxito en este esfuerzo.

De los modelos revisados para alcanzar el cambio, desde un punto de vista particular, el planteado por Way (2010) se vislumbra como el más adecuado para implementarlo en una organización que se precie de humanista. Esta propuesta es especialmente relevante porque toma en cuenta las necesidades de los miembros de la organización y las encamina para que en conjunto se cree una sinergia importante en la búsqueda de mejorar y equilibrar el desempeño de la misma.

Por su parte, Eccles, Miller & Serafeim (2012) basan su propuesta en las experiencias obtenidas en la práctica mediante un estudio basado en una encuesta aplicada a un número extenso de empresarios.



A pesar de todo lo dicho, no se puede hablar de una fórmula única para el cambio hacia la sustentabilidad, pero vale la pena recalcar la importancia del factor humano, en todos los niveles organizacionales, y la necesidad de motivarlo para conseguir los mejores resultados; es la habilidad del líder, del gestor, y el cúmulo de estrategias adoptadas lo que al final va a determinar los logros importantes.

## **Conclusiones**

El cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. El turbulento ambiente donde opera la mayoría de las organizaciones significa que no sólo el cambio es más frecuente, sino que su naturaleza quizá sea cada vez más compleja y su impacto más amplio. Es por eso que las organizaciones, en especial las empresariales, necesitan ajustarse y volverse más adaptables y flexibles al medio en que se desenvuelven, además de tomar su responsabilidad en el logro de un desarrollo sustentable y duradero a nivel mundial.

Las organizaciones empresariales tienen, sin duda, una gran influencia en la economía y la vida en general. El desarrollo sustentable no es posible sin una consecuente evolución organizacional. Por lo tanto, la inserción de la sustentabilidad es fundamental en la configuración del futuro desarrollo de las empresas, así como de la economía y de la sociedad. Las actividades que se orientan a esta tarea se basan en las decisiones de gestión que se derivan desde los puntos de referencia, tales como visiones corporativas, el desarrollo organizacional de una empresa y estrategias que configuran el modelo de negocios que finalmente están relacionadas intrínsecamente con la cultura organizacional.

Las decisiones de gestión que descuidan las cuestiones sociales y ambientales impiden la mejora en términos de sustentabilidad. Las estrategias para la sustentabilidad en las organizaciones son, pues, de una importancia crucial para lograr el desarrollo global, así como también para dirigir con éxito una empresa en relación con las exigencias sociales, jurídicas, políticas y económicas relacionadas con la sustentabilidad y que de alguna manera determinarán la forma de competir en el mercado de una manera más leal y con ética.

El hecho de que las empresas se establezcan y se desempeñen en torno a fines económicos requiere una administración dirigida en buena medida hacia el compromiso social en conjunto con los objetivos de rentabilidad, por lo tanto, las estrategias de sustentabilidad corporativa tienen el reto de reconocer tanto a la sustentabilidad de mercado como a la sustentabilidad social y ambiental por igual (Porter&Kramer, 2006).

Las organizaciones y sus líderes deben estar conscientes de que no solo es conveniente sino necesario seguir este camino: sustentabilidad y desarrollo económico. Esto ha traído como consecuencia que constantemente se busquen y creen estrategias con la finalidad de cambiar paradigmas tradicionales enfocados exclusivamente en hacer negocios.

El elemento más importante para lograr la sustentabilidad es el cambio cultural, que solo se conseguirá si se logra conjuntar estrategias que impulsen el aprendizaje no solo de los empleados o seguidores, sino de los dirigentes. Debe ser un aprendizaje mutuo donde las experiencias se comparten y las ideas creativas se toman en cuenta para elaborar o re-elaborar las estrategias. No existe

una fórmula única para lograr la sustentabilidad en los negocios, sin embargo resaltan las posiciones que implican un nuevo marco normativo y estratégico (cultural) que implique la modificación de comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa.

Es evidente que solo el líder no logrará el cambio cultural dentro de su organización, por lo que debe construir equipos y facultar a las personas claves para lograr los objetivos. En un mundo postmoderno, el papel del individuo no es el de observador o seguidor ciego; la construcción de un sistema que igualmente permita una aproximación a la realización de sus aspiraciones es fundamental.

Finalmente, y a manera de corolario, proponemos una estrategia para la sustentabilidad basada en cuatro principios:

- 1.- Un cambio de cultura organizacional que modifique las actitudes y el actuar de todo el personal de la organización.
- 2.- Los beneficios logrados superarán en mucho los gastos e inversión que representa esta estrategia.
- 3.- La sustentabilidad es el pilar en que la empresa se mantendrá en el largo plazo debido a las redes construidas con los sistemas sociales que le rodean. La participación de los *stakeholders* externos es fundamental para el apoyo continuo que un proceso como éste necesita.

4.- El establecimiento de un ambiente democrático y participativo que permita el flujo de nuevas ideas tendrá como resultado un personal más comprometido y dispuesto a colaborar en todos los aspectos del proceso.

#### **Referencias:**

1. - Benn S., Dunphy D., Griffiths A. (2006). Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*. Volume 13, 156-166.
2. –Boje, David and Dennehy's, Robert (1999). *Pre-Modern, Modern, Postmodern: What Is The Story? Managing in the Postmodern World*. Kendall/Hunt publishing Company. 3<sup>rd</sup> Edition.
3. –Bolman, Lee G. and Deal E., Terrence (2008). *Reframing Organizations*. John Wiley & Sons Inc. Published by Jossey-Bass a Wiley Imprint. San Francisco, CA. USA.
5. –Boonstra, Jaap J. (2013) *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*. First Edition. 2013 John Wiley & Sons, Ltd. Published 2013 by John Wiley & Sons, Ltd.
- 6.-Bramwell, B. and Lane, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 6-16.
- 7.-BusheGervase, R. y O'Malley, James (2013). *Changing Organizational Culture Through Clear Leadership*. Prepared for The Change Champions Fieldguide. 2<sup>nd</sup> Ed., John Wiley.

8.- Cubero, Mercedes (2005). Un análisis cultural de los procesos perceptivos. *Anuario de Psicología*, Vol. 36, Nº 3, 261-280.

9.- Desson Kenneth, Clouthier Joseph (2010). *Organizational Culture – Why Does It Matter?*. Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency. Vienna, Austria. November 3<sup>rd</sup>. Recuperado de:

<https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>

10. - Eccles, R.G., Miller, P. K., and Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company (2012). *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53 No. 4. 42-50.

11.- Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) (2012). *Global Sustainable Investment Review*. Recuperado de:

<http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/pubData/source/Global%20Sustainable%20Investement%20Alliance.pdf>

12.- Ganescu, Maria Cristina. (2012) "Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses". *Theoretical and Applied Economics* Volume XIX (2012), No. 11(576), pp. 91-106

Goodall, B., & Stabler, M. J. (1997). Principles influencing the determination of environmental standards for sustainable tourism. In M. Stabler, J (Ed.). *Tourism and Sustainability, Principles to Practice*. UK: CAB International.

- 13.-Gramsci, Antonio (1975). Los intelectuales y la organización de la cultura. Juan Pablos Editor, México.
14. - Haneberg, Lisa (2009).How Leaders Can Optimize Organizational Culture.*MPI Consulting*.Recuperado de:[www.managementperformance.com](http://www.managementperformance.com).
- 15.-Harrington, James H., Voehl, Frank andVoehl, Christopher (2014).Model for Sustainable Change.*Project Management Institute Inc*.Recuperado de:  
[http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/Model\\_for\\_Sustainable\\_Change.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/Model_for_Sustainable_Change.ashx)
16. - Harris, Marvin (2001).*Antropología Cultural*.Alianza Editorial. Madrid, España.
17. –Hatch M.J. Cunliffe A. L. (2013): Organization Theory, modern, symbolic and postmodern perspectives. London. Oxford Press, 2013, third edition.
- 18.-Hatch, M.J.; Kostera, M. and Kozminski, A. K. (2005). The three faces of leadership. Manager, artist, priest. Malden, MA: Blackwell.
- 19.- Hegel, G. W. F. (1973). *Fenomenología del espíritu*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- 20.- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*. Sage Publications 2001. Newbury Park, CA.
- 21.-Inglehart, Ronald (1990). *Culture shift in advanced industrial society*.Princeton: Princeton UniversityPress.
22. - Jacobs, Michael (1996). *La economía verde*. ICARIA. España.

23. - Julián Pérez, Ma. Antonieta (2008).El concepto de cultura en la filosofía. *XX Coloquio Nacional Sobre la Enseñanza de la Filosofía*. Universidad Autónoma de Zacatecas, Campus Siglo XXI. Recuperado de:

<http://galeon.com/cmpf/XXColoquio/JulianXX.pdf>

24.-Lozano R. (2012), A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 22, 32–44,

25.-Lozano, R. (2013), Are Companies Planning their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and their Strategies to Overcome it.*Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 20: 275–295

26.-MIT Sloan Management ReviewandThe Boston Consulting Group (2011). Sustainability: The ‘Embracers’ Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group*.

27.-ONU (1987). Reporte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y desarrollo: *Ourcommonfuture*. Ginebra: ONU.

28. -Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006).Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.*Harvard Business Review*, December.Pags.72-87. Harvard Business School Publishing Corporation.

29.-Schein, E. H., (1992).*Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. 2<sup>nd</sup> ed. Jossey-Bass, San Francisco.

30. - Slee, W., Farr, H., & Snowden, P. (1997). Sustainable tourism development and the local economy. In M. J. Stabler (Ed.). *Tourism and sustainability. Principles to practice*. Wallingford: CABI.

31. - Tharp, Bruce M. (2005). Defining 'Culture' and 'Organizational Culture': From Anthropology to the Office. *Industry White Paper*. Haworth, Inc.: Holland, MI.

32. -Tibbs, Hardin (2011). Changing Cultural Values and the Transition to Sustainability. *Journal of Futures Studies*, March 2011, 15(3): 13 - 32

33.-Tosun, C. (1998). Roots of unsustainable tourism development at the local level: the case of Urgup in Turkey. *Tourism Management*. 19(6), 595-610.

34.-Way, Cynthia (2010). Sustainability Change Management: We've Had the Green Audit...Now What?. *Strategic Sustainability Consulting*. Recuperado de:

<http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/10/Sustainability-Change-Management.pdf>



# Objetivos de Desarrollo Sostenible y Entornos Laborales Saludables

---

*Patricia Rivera Acosta<sup>1</sup>  
Francisco Javier Segura Mojica<sup>2</sup>  
Martha Beatriz Santa Ana Escobar<sup>3</sup>  
Elizabeth Covarrubias Ramírez<sup>4</sup>  
Adelita de J. Sifuentes Martínez<sup>5</sup>*

## Resumen

El objetivo de esta ponencia es explicar cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que un grupo de trabajo abierto de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, están definiendo como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible(2015), basados en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); éstos implican un cambio de paradigma en el ámbito empresarial y desde esta posibilidad el establecer cómo las empresas privadas pueden articular y contribuir por medio de sus estrategias, acciones, y/o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con los ODS y en particular con el objetivo tres Salud y Bienestar.

La presente ponencia se divide en cinco apartados:1) Entornos Laborales Saludables, 2) Modelo de la Organización Mundial de la Salud de Entornos Laborales Saludables, 3) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4) La Responsabilidad Social Empresarial y Conclusiones

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. [vera97829@gmail.com](mailto:vera97829@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de San Luis Potosí

<sup>3</sup> Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo.  
[m\\_santaana@hotmail.com](mailto:m_santaana@hotmail.com)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. [eliscova@yahoo.com.mx](mailto:eliscova@yahoo.com.mx)

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. [adelinsima@gmail.com](mailto:adelinsima@gmail.com)

**Palabras clave:**Objetivos de Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Empresarial, Entornos Laborales Saludables.

## **Introducción**

Esta ponencia temática presenta un avance de la investigación documental de los Entornos Laborales Saludables promovidos por la Organización de las Naciones Unidas, a través de la Organización Mundial de la Salud (OMS); su alcance se enfoca a argumentar la corresponsabilidad que tienen todas las naciones y las empresas en el cumplimiento de los ODS (2015), a través de la RSE. Posteriormente se va a realizar un estudio de caso de una empresa de la ciudad de San Luis Potosí donde han desarrollado estrategias para su implementación.

## **Entornos Laborales Saludables**

La creación de Modelos de bienestar laboral surge por la importancia de que el individuo tenga un código moral personal que defina su interacción con los demás. El principio ético básico es evitar hacer daño a otros; también se ha puesto mayor atención a la ética empresarial, los sindicatos, el Compendio Global de las Naciones Unidas (ONU:2010) es una plataforma de liderazgo empresarial que reconoce la existencia de principios universales relacionados con los derechos humanos, estándares de trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción. En la actualidad, son cerca de 7700 empresarios de cerca de 130 países los que han

participado, para avanzar en su compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial. Está claro que es un imperativo moral es crear un ambiente de trabajo que no haga daño a la salud física o mental, a la seguridad y el bienestar de los trabajadores.<sup>6</sup> Existen varios estudios de caso que nos dan excelentes ejemplos de empresas que han excedido los requerimientos legales para que los trabajadores no solamente tengan un ambiente de trabajo sano y seguro, sino también una comunidad sustentable.

La segunda razón por la que es importante la creación de Programas de Bienestar Laboral(OMS, 2010) es el argumento empresarial de reconocer la ventaja competitiva que les puede proporcionar un Ambiente de Trabajo Saludable. Estos ambientes requieren de trabajadores para lograr su éxito, lo que hace pertinente que se aseguren de contar con trabajadores mental y físicamente saludables a través de la promoción y protección a la salud. Existe evidencia que demuestra que, a largo plazo, las empresas más exitosas y competitivas son aquellas que tienen los mejores registros de salud y seguridad y los trabajadores más seguros, sanos y satisfechos.

La tercera razón para poner atención a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores es, porqué es legal proteger a los trabajadores de incidentes en el ambiente de trabajo, que puedan causar daño o enfermedad (OMS, 2010, p.7).

<sup>6</sup>Actualmente muchas multinacionales exportan la mayoría de sus procesos o condiciones dañinas a países en vías de desarrollo donde las actitudes hacia los derechos humanos, la discriminación o las cuestiones de género pueden exponer a los trabajadores a mayores riesgos. De esta manera, sacan ventaja legal en cuestión de salud o medio ambiente, para sacar ganancias.

Dadas las razones éticas, empresariales y legales para la creación de Entornos Laborales Saludables, la situación global revela que muchas empresas, organizaciones y gobiernos no han entendido las ventajas de los Entornos Laborales Saludables o no tienen los conocimientos, habilidades o herramientas para mejorar las cosas. Entre las organizaciones globales, incluida las OMS (Organización Mundial de la Salud) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) que resaltan que la falta de salud y seguridad en el trabajo no solo tiene una dimensión humana sino también un gran impacto en la economía.

En el año 1995, la Asamblea Mundial de la Salud, de la OMS, aprobó la Estrategia Global de Salud Ocupacional para todos; sin embargo una encuesta reveló que las mejoras en los abordajes al problema de los ambientes de trabajo saludables eran mínimas y se requerían mejoras adicionales. En mayo del 2007, la Asamblea Mundial de la Salud aprobó el Plan Global de Acción Sobre la Salud de los Trabajadores (GPA) para el periodo 2008-2017. El GPA<sup>7</sup> toma la perspectiva de la salud pública para aplicarla a diferentes aspectos de la salud de los trabajadores, incluyendo prevención primaria de riesgos ocupacionales, protección y promoción de la salud en el trabajo. Particularmente plantea cinco objetivos:

1. Diseñar e implementar políticas para normar la salud de los trabajadores
2. Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo
3. Promover la implementación y acceso a los servicios de salud ocupacional
4. Proporcionar y comunicar las evidencia de acción y práctica

<sup>7</sup>(OMS, 2010)

## 5. Incorporar la salud de los trabajadores en otras prácticas.

La GPA proporciona una guía<sup>8</sup> política para el desarrollo de lineamientos, infraestructura, tecnología y acuerdos para interconectar la salud ocupacional y la salud pública de manera que proporcione un nivel básico de salud para los trabajadores.

### **Modelo de la OMS de Entornos Laborales Saludables**

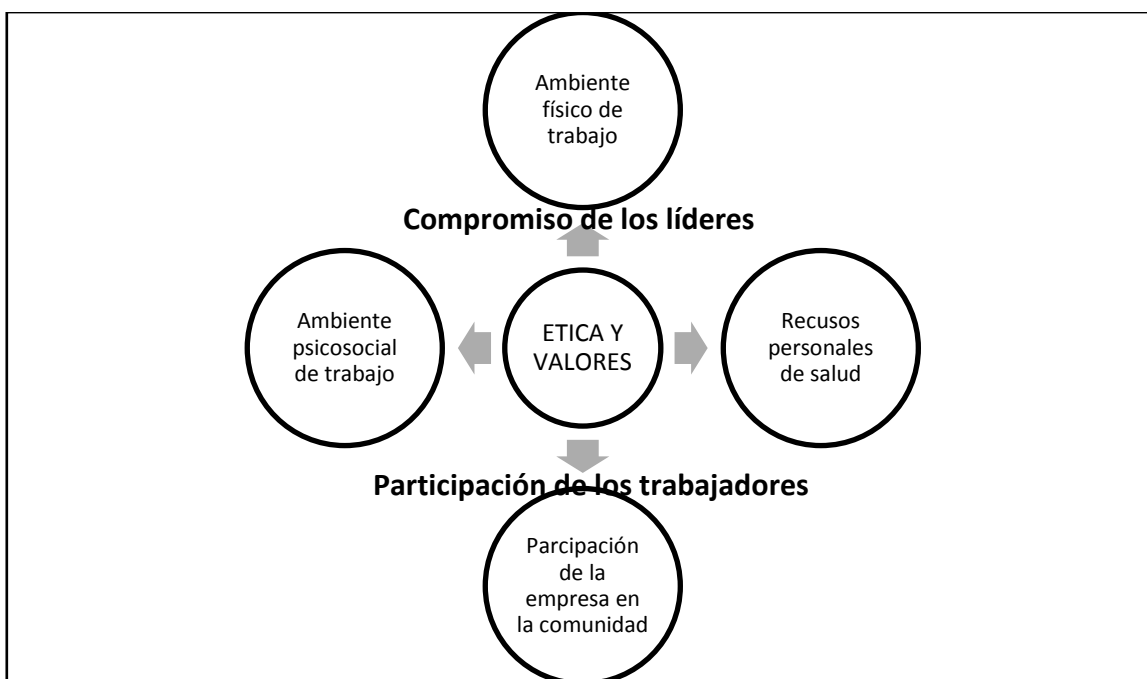
Para crear un entorno de trabajo saludable una empresa debe tener en cuenta las “vías o planos de influencia” en los que puede actuar y el procedimiento más eficaz que pueden utilizar los empleadores y los trabajadores para adoptar medidas. Según el modelo de la OMS (2010, pp.7-14), elaborado mediante un examen sistemático realizado por expertos, en las iniciativas que se adopten para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables existen cuatro “planos” clave que pueden impulsarse o sobre los que se puede influir. Entre ellos cabe mencionar:

- El ambiente físico de trabajo.
- El ambiente psicosocial del trabajo.
- Los recursos personales de salud.
- Participación de la empresa en la comunidad.

<sup>8</sup> Naina Lal Didwai, Presidente del Comité Nacional citado en (OMS, 2010) advierte que “un Programa de Bienestar Laboral, variará de industria a industria. Una estrategia para crear estos programas, es diseñarlos de acuerdo a las características culturales, de mercado y del empleado como individuo en las organizaciones”.

Los factores que influyen en los ambientes de trabajo saludables se ilustran en la figura 1 y brevemente descritos a continuación.

Figura 1  
Factores que influyen en los Entornos de Trabajo Saludables



Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo de la OMS(2010).

### Ambiente físico de trabajo

El ambiente físico de trabajo se refiere a la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos químicos y procesos de producción en el trabajo, que pueden afectar la seguridad y la salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar.

## Ambiente psicosocial de trabajo

El entorno psicosocial de trabajo incluye la organización del trabajo y la cultura institucional y las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas que se exhiben diariamente en la empresa y afectan el bienestar mental y físico de los empleados. Estos factores muchas veces se denominan factores estresantes del lugar de trabajo en general y pueden provocar estrés emocional o mental de los trabajadores.

## Recursos Personales de salud en el trabajo

Los recursos personales de salud en el lugar de trabajo consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos para mejorar o mantener sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado de salud física y mental.

## Participación de la empresa en la comunidad

Las empresas existen en las comunidades, las afectan y se ven afectadas por ellas. Como los trabajadores viven en las comunidades, su salud se ve afectada por el entorno físico y social de la comunidad. La participación de la empresa en la comunidad comprende las actividades que realiza la empresa y los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a la comunidad o comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales y que afectan la salud física y mental, la seguridad y bienestar de los trabajadores y sus familias.

Principios fundamentales: claves de éxito

Si bien la situación de cada empresa es distinta y sus necesidades difieren, algunos principios fundamentales de las iniciativas sobre entornos de trabajo saludables pueden mejorar sus probabilidades de éxito.

I. El compromiso de los empleadores basado en valores fundamentales

Esto depende de tres factores. El primero es movilizar a los principales interesados directos y lograr su adhesión antes de empezar, puesto que un programa de trabajo saludable debe estar integrado a las metas y a los valores de la empresa; el segundo, si es preciso obtener autorización, recursos o el apoyo del líder; es fundamental lograr su adhesión y convencimiento antes de poner en marcha el programa y la tercera es la formulación y aprobación de una política integral, en la que se indique claramente que las iniciativas sobre entornos de trabajo saludables forman parte de la estrategia empresarial.

II. Incluir a los trabajadores y sus representantes

Para que sean exitosos los programas de bienestar laboral los trabajadores afectados por el programa deben participar en cada uno de los pasos del proceso.

III. Análisis de las brechas

IV. Aprender de otros

V. Sostenibilidad

VI. Importancia de la integración de los grupos involucrados

El modelo de ambientes de trabajo saludables de la ONU, nos brinda orientación para la adopción de medidas en los lugares de trabajo con la colaboración de trabajadores , empleadores y sindicatos ; sin embargo los



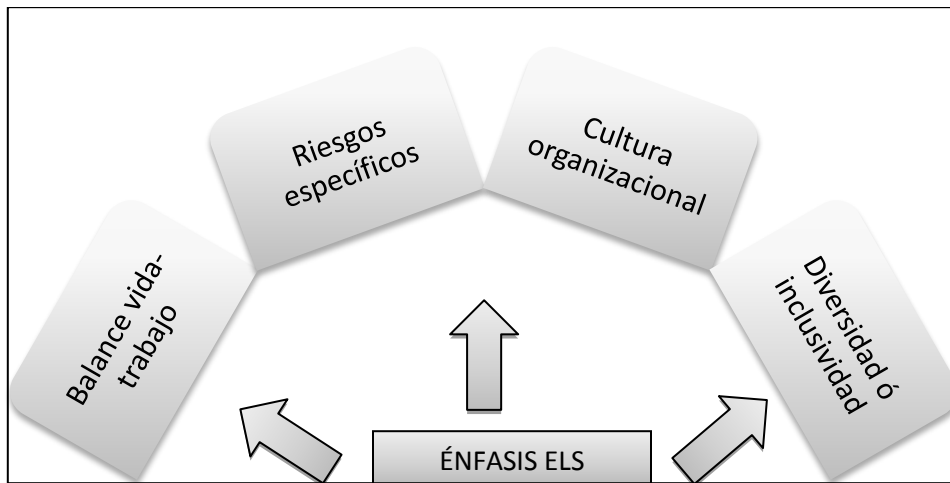
gobiernos, las leyes y las normas nacionales y regionales, la sociedad civil, las condiciones del mercado, los sistemas de atención primaria de la salud tienen una repercusión favorable o desfavorable, en el lugar de trabajo y en el logro de resultados. También se necesita orientación y procedimientos para hacer participar directamente a todos los actores en las diversas iniciativas de lugares de trabajo sanos. En lo que se refiere al mejoramiento de la salud en el trabajo, los países en desarrollo como México, hacen frente a necesidades y retos muy distintos, como el tamaño de las empresas, (micro, pequeñas, medianas o grandes) y como podría aplicarse el modelo en distintas situaciones o contextos.

#### Definiciones Generales

Cualquier definición de Entorno de Trabajo Saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la (OMS, p.14): “Un estado de completo bienestar físico, mental y social y no la simple ausencia de enfermedad”. Las definiciones del entorno de trabajo saludable han evolucionado durante las últimas décadas; desde un enfoque sobre el ambiente físico de trabajo, hasta incluir hábitos de salud (estilos de vida), factores psicosociales (organización del trabajo y cultura de trabajo); y establecer nexos con la comunidad, y todo lo que pueda tener un profundo efecto en la salud del empleado.

Figura 2

### Énfasis de Entornos Laborales Saludables



Fuente: Elaboración propia con base en (OMS, 2010)

Benach, Muntaner y Santana(2007, citados en OMS, 2010, p.14) introdujeron el concepto de “empleo justo” , que lo definen como “aquel en el que existe una justa relación entre empleados e inversionistas” la cual presenta ciertas características tales como:

- Libre de coacción
- Seguridad laboral en cuanto al contrato y la protección
- Ingreso justo
- Protección al trabajo y beneficios sociales
- Respeto y dignidad en el trabajo; y
- Participación en el ambiente de trabajo.

Para complementar el concepto de trabajo decente de la OIT<sup>9</sup>, que “significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un Ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres”, que resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Ambas definiciones embonan en los principios que promueven la comunidad global, con la ética de los negocios y con los derechos humanos.

### **Definición de Entorno Laboral Saludable de la OMS.**

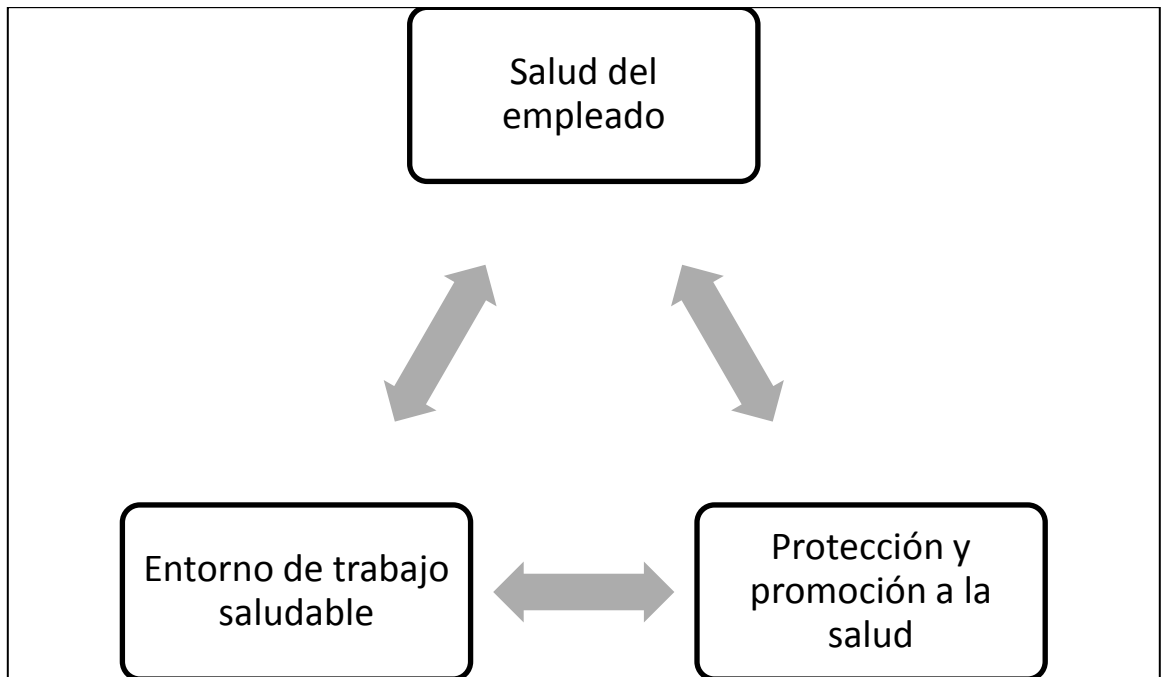
Existen tres elementos clave en las definiciones de entorno de trabajo saludable que aparecen en la literatura publicada:

1. La salud del empleado
2. El entorno de trabajo saludable
3. Protección y promoción a la salud

<sup>9</sup><http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

Figura 3

Entorno Laboral Saludable



Fuente: Elaboración propia con base en (OMS, 2010)

A nivel global, indican que existe un importante vínculo y una oportunidad para la interacción entre el espacio de trabajo y la comunidad; esto es especialmente en los países en desarrollo y en pequeñas y medianas empresas (Pymes), donde los recursos limitados tienen un impacto en la salud de los trabajadores.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010, p.15) un entorno de trabajo saludable es “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo con base a los siguientes indicadores”:

- La salud y seguridad concernientes al espacio físico de trabajo
- La salud, seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

Esta definición pretende dirigirse a la prevención primaria, esto es, prevenir que sucedan accidentes o enfermedades. Adicionalmente se entiende que se debe crear un ambiente de trabajo que no cause recaídas o nuevos accidentes cuando alguien regresa a trabajar después de estar incapacitado por lesiones o enfermedades, sean estas relacionados o no al trabajo. Finalmente se entiende que deben ser ambientes que acepten y apoyen a los trabajadores en edad avanzada o a los que padecen enfermedades crónicas o discapacidades.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

En septiembre de 2000, los dirigentes mundiales comprometieron a sus países a alcanzar los ocho objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para 2015. Estos objetivos iban desde reducir a la mitad la pobreza extrema hasta detener la propagación del VIH/SIDA y garantizar la educación primaria universal. Se han logrado importantes progresos en la consecución de estos objetivos, pero considero que aún queda mucho por hacer.

En la Cumbre sobre el Desarrollo sostenible<sup>10</sup> que se celebró en septiembre de 2015 nació la nueva agenda para el desarrollo sostenible que contribuirá a

<sup>10</sup> Se espera que las medidas adoptadas en esta reunión den origen a los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, basados en los ocho objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) .

completar los logros obtenidos por los Objetivos del Desarrollo del Milenio en la lucha contra la pobreza. Las decisiones que se tomen determinarán el curso de las medidas destinadas a erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial. Se espera que de las medidas adoptadas en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible( ONU, 2015) den lugar a nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible,basados en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) colabora con los gobiernos, la sociedad civil para aprovechar el impulso generado por los ODM y continuar con un ambicioso programa de desarrollo para después del 2015-2030. Citados a continuación:

#### Objetivos de desarrollo sostenible<sup>11</sup>

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de genero
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria innovación e infraestructura--
- 10.Reducción de las desigualdades
- 11.Ciudades y comunidades sostenibles

<sup>11</sup><http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

12. Producción y consumo responsables

13. Acción por el clima

14. Vida submarina

15. Vida de ecosistemas terrestres

16. Paz, justicia e instituciones sólidas

17. Alianzas para lograr objetivos

Para lograr el desarrollo sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad. Se han obtenido grandes progresos en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna. Se han logrado avances en cuanto al aumento del acceso al agua limpia y el saneamiento, la reducción de la malaria, la tuberculosis, la poliomielitis y la propagación del VIH/SIDA.<sup>12</sup> El objetivo 3 expresa que la salud es un bien que debe alcanzarse por el valor que representa en sí mismo. Cada objetivo tiene metas que deben alcanzarse para el 2030, para alcanzar estas metas todo el mundo tiene que hacer su parte: gobiernos, sector privado, la sociedad civil y todas las personas a nivel mundial.

<sup>12</sup><http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

## **Responsabilidad Social Empresarial**

Sin extenderse en los orígenes, es relevante mencionar que la RS incluye un vasto conjunto de temas: derechos, principios, valores, moral, normas legales, bienestar general, interés público desarrollo y competitividad de las empresas, crecimiento de la economía, entre otros.

Ya desde finales de los noventa han ido apareciendo en el panorama internacional diferentes iniciativas, códigos e inclusive normas encaminadas a promover un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso de la empresas, entidades e instituciones públicas y privada con la sociedad y el medio ambiente. Esto tiene su origen en la necesidad de alcanzar un orden más justo, mejorar la calidad de vida del hombre y garantizar su existencia en armonía con el entorno. Lo que ha originado que diversas iniciativas de organismos internacionales con el objeto de unificar el proceso de implantación, desarrollo, comunicación y evaluación de dichas prácticas ofrecieran distintas herramientas, siendo una de las iniciativas más importantes la realizada por la Global Reporting Initiative (GRI), esta institución ha ido actualizando sus guías y en el año 2013 se dispone de la cuarta edición. La guía GRI tiene como objetivo el ser utilizada por las empresas para la elaboración de sus memorias de sostenibilidad e incluye tres elementos: económico, medioambiental y social, como se muestra en la tabla 1.



Tabla 1.

Elementos de la memoria de sostenibilidad de las empresas

Económico	Medioambiental	Social
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gastos por nómina, I &amp; D, formación de capital humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto de los procesos, productos y servicios en el ambiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud y seguridad en el lugar de trabajo.</li><li>• Estabilidad de los empleados</li><li>• derechos laborales, humanos, etc.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía GRI.

La definición comúnmente aceptada de RSE es la del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001, p. 6) que define como "...la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas en sus actividades comerciales y sus relaciones con sus partícipes", que toma como punto de partida una definición de RSE voluntaria, como un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, y a su vez expresan esta responsabilidad ante los trabajadores y a todos los demás grupos de interés de la empresa. Ser socialmente responsable significa solamente cumplir a plenitud con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores" (Vargas, 2006).

El Libro Verde tiene por objetivo, como en él textualmente se cita "iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional". Nos indica además, que en el

concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se debe distinguir una dimensión interna y otra externa. Dentro de la empresa (ámbito interno), las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver sobre todo con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

En cuanto a la dimensión interna enfatiza la gestión de recursos humanos en cuanto a prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias (trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas). Respecto al aprendizaje, las empresas deben contribuir a definir mejor las necesidades de formación. La adaptación al cambio se refiere a que la amplia reestructuración que tiene lugar en las empresas crea preocupación entre los trabajadores y sus interesados. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: en general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente, reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación.

Respecto a la dimensión externa de la Responsabilidad social, cabe decir que esta se extiende hasta las comunidades locales, incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, proveedores, consumidores, gobierno y ONG's.

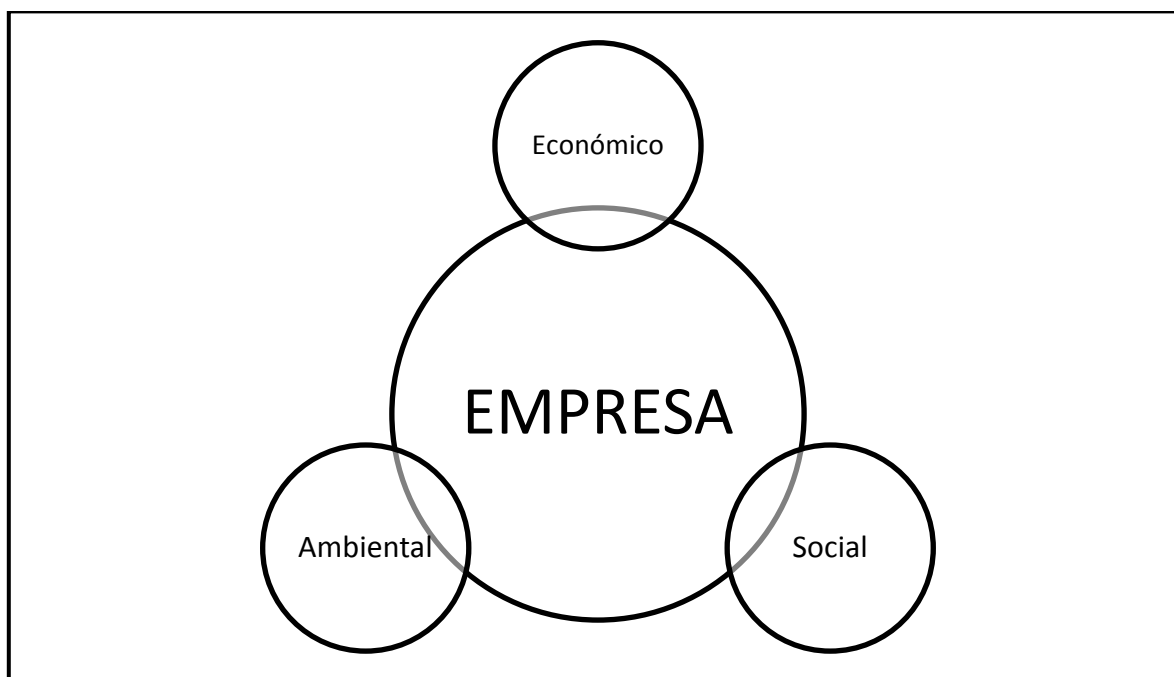
La iniciativa del Libro Verde se enmarca en las Líneas Directrices para empresas Multinacionales de la OCDE, el Pacto Global de Naciones Unidas y el Modelo *Global Reporting Initiative*.

La guía GRI se diseñó para abarcar aspectos económicos, sociales y medioambientales. El objetivo de largo plazo del GRI es integrar estas tres categorías, entendiendo que el desarrollo sostenible sólo se puede alcanzar mediante su apropiada integración. En la dimensión social la salud y seguridad en el lugar de trabajo, estabilidad de los empleados, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales. Específicamente en cuanto a salud y seguridad en el lugar de trabajo, las empresas establecerán un entorno laboral seguro y saludable y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral

A finales de la década de 1990, como una consecuencia del deterioro ambiental y de la crisis ambiental causada por las acciones humanas, especialmente realizadas por las empresas, el discurso ambiental comenzó a tomar fuerza en la teoría administrativa. Hart señala que dados los retos ambientales a los que se enfrenta el mundo es necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado en 1986 por la ONU con la finalidad

de generar ventajas competitivas. De esta forma, se agrega una nueva dimensión a la RSE; por otro lado, conjuntamente con los aspectos económico y social (grupos e interés) se considera también el aspecto ambiental. En este sentido el modelo de Elkington, conocido como Triple Bottom Line (TBL) vincula estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas. Situándolo en un ámbito empresarial, presenta la necesidad de generar utilidades tomando en consideración la relación y mejora de los grupos de interés, así como reduciendo los impactos generados en el medio ambiente (Figura 4).

Figura 4 Dimensiones del Modelo Elkington



Fuente: Elaboración propia con base en Elkington (1997).

Como podemos observar en la figura 4, la RSE deja de centrarse en el interior de la empresa, en especial en sus accionistas y empleados, empieza a considerar a actores internos y externos, como es el caso de clientes y proveedores. Asimismo,

comienza a reflexionar en los impactos que genera la firma en su entorno, específicamente a nivel ambiental. Esta integración de elementos llevaría a que, en la primera década del siglo XXI, la promoción de la RSE viniera por parte de organismos internacionales encargados de impulsar y gestionar el desarrollo social. Se considera que la empresa en este siglo tiene una mayor responsabilidad social que la determinada por su relación con los accionistas. Debe ser responsable con clientes, colaboradores, competidores, su personal, proveedores, medio ambiente. Es decir con los stakeholders con los que trabaja o para los que trabaja y entrega productos o servicios.

La responsabilidad social de las empresas es una variable compleja multidimensional, formada por tres dimensiones: económica, social y medioambiental. No solo basta estudiar la naturaleza, categorías o clases de responsabilidad social existentes, es preciso destacar que en la dimensión social de la Responsabilidad Social Empresarial, está involucrado el objetivo tres de ODS (ONU, 2015) relacionado con la Salud y bienestar. Las interacciones de una empresa incluyen no solo a quienes trabajan en ella, sino a la comunidad, que es usuaria de sus servicios o productos, y que se ve afectada por la actividad de la misma. Las implicaciones éticas de la RSE para con diferentes actores sociales, en particular con sus empleados se encuentran: el respeto a las normas laborales, respeto y valoración del trabajador, retribución justa y reconocimiento público, mejora de las condiciones laborales y promoción de proyectos de vida .

## **Conclusiones**

La RSE ya no es un término definido desde la empresa, sino desde la sociedad; no es una sola voz, sino muchas voces (actores) que debaten y se comprometen con ella; aunque es importante destacar los esfuerzos realizados por las empresas mexicanas y latinoamericanas como parte de su RS.

El objetivo de esta ponencia fue argumentar la corresponsabilidad que tiene el sector empresarial en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Cada empresa deberá asumir este reto y con base en ello definirá hacia cuales ODS le resulta más viable enfocarse y con base en ello tendrá que definir las estrategias más adecuadas para su gestión. Podemos encontrar empresas que ya tienen estrategias, programas, acciones, etc., con fines sociales y en particular con la salud y bienestar laboral.

Por otra parte el modelo de Ambientes de Trabajo Saludables de la OMS representa una guía a nivel mundial, sin embargo, el lugar de trabajo existe en un contexto mucho más amplio. Los gobiernos, las leyes y las normas nacionales y regionales, la sociedad civil, las condiciones de mercado y los sistemas de salud, tienen una repercusión para bien o para mal en el lugar de trabajo. En lo que se refiere al mejoramiento de la salud en el lugar de trabajo, los países en desarrollo y los desarrollados también hacen frente a necesidades y retos muy

distintos, como ocurre con las grandes empresas y las (PYMES). Las empresas, organizaciones y gobiernos no han entendido las ventajas de entornos laborales saludables, o no tienen los recursos económicos, los conocimientos, habilidades o herramientas para mejorar las cosas.

Bajo esta perspectiva cada objetivo (ODS) tiene metas que deben alcanzar para 2030, para ello todo el mundo tiene que hacer su parte: gobiernos, sector privado, la sociedad civil y todas las personas a nivel mundial.

## Referencias

Carroll, A.B. (1979). "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management. The academy of Management Review*, 4(4), 497.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility . Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple botton line of 21st century business*.Oxford.

OMS. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de apoyo. Sumaria ejecutivo.*

Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de Organización de las Naciones

Unidas: <http://www.who.int/publications/es/>

Organización de las Naciones Unidas. (2010). *United Nations Global Compact*.

*What is the Global Compact?* Recuperado el 6 de enero de 2011, de

<http://unglobalcompact.org/>

ONU. (25 de Septiembre de 2015). *Cumbre de las Naciones Unidas sobre el*

*Desarrollo Sostenible* . Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE(GRI). (s.f.). Recuperado el 16 de noviembre de

2013, de <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1>

Vargas Niello José. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial(RSE) desde la*

*perspectiva de los consumidores. Comisión Económica para América*

*Latina y el Caribe (CEPAL)*. Recuperado el 20 de 03 de 2013, de

<http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/28375/P>

[28375.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xsl](http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/28375/P28375.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xsl)

## Referencias virtuales

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<http://eur-lex.europa.eu/legal->

[content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&rid=5](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&rid=5)





CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
**20 años**

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales  


  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

  
División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL



## *INTRODUCCIÓN*

En dos décadas de haberse formalizado en México el estudio de las Organizaciones y de todos los fenómenos inherentes a las mismas; este campo de conocimiento se ha consolidado con aportaciones de análisis y solución de numerosos académicos, investigadores y estudiantes a diversas problemáticas vinculadas al ámbito organizacional.

En este apartado dedicado en particular a los temas relacionados con la intervención y cambio organizacional; las contribuciones teóricas y prácticas trazan un hilo conductor de reflexión en el que se reconoce como génesis de la intervención: el compromiso que debe prevalecer entre los sujetos en las organizaciones, su realidad y los métodos científicos; posibilitando un abanico de perspectivas del conocimiento ligado a la transformación; es decir, la armonía que debe establecerse entre la teoría y la práctica que posibilite, sustente y promueva la praxis transformadora.

La intervención y cambio desde la perspectiva organizacional requiere de supuestos teóricos que permitan establecer propuestas que establezcan conexiones entre el mundo “racional” con el “simbólico”, reconociendo la importancia que tiene el sujeto como agente de cambio en el ámbito organizacional. Tema en el que coinciden varios de los documentos que integran este apartado; los estudios incluyen en su agenda, las prácticas comunicativas, nivel de confianza, capacidad de influencia en un grupo, niveles de percepción individual y grupal, motivación, sistemas de gestión así como el estilo de la administración; son considerados habilidades gerenciales estratégicas que favorecen el desempeño exitoso en las organizaciones. Considerando que los nuevos modelos productivos nos conducen a cambios en las formas de organización del trabajo así como en las diversas relaciones que se entretajan alrededor de los grupos formales e informales que coexisten en el seno de las organizaciones.

Estos cambios en el entorno, con sus repercusiones en las organizaciones, pretenden ser atendidas bajo la premisa de que todas las organizaciones son

escenarios que albergan a diversos actores, intereses, dinámicas y procesos; pero los reflectores siempre estarán puestos en el individuo. La mirada organizacional necesariamente parte del análisis del sujeto, cuyos atributos emocionales, principalmente, se presentan de manera espontánea pero también se presenta como tendencia de estudio en este espacio como susceptible de ser modelada a través del desarrollo de competencias emocionales; reconociendo la visión humanista que permite que cada actor pueda enfrentar y desenvolverse de la mejor manera en los actuales contextos organizacionales.

El cambio organizacional, se presenta ya no solamente ligado a cambios estructurales, de jerarquía o autoridad, se observa un panorama cada vez más demandante y dinámico que asocia el cambio organizacional con aspectos más complejos como son: cultura, poder, aprendizaje, innovación, entre otros. Bajo este esquema se presenta la Teoría de la Actividad cuyos aportes nos conducen como tendencia a concebir a las organizaciones como sistemas de actividad, esta perspectiva como recurso de análisis de sistemas de la actividad laboral y como estrategia de proyección de intervenciones orientadas al desarrollo organizativo desde un enfoque de corte sociocultural. Y el cambio organizacional es concebido como una construcción progresiva de significados.

***Fabiola Mapen Franco***

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***





# Los Sistemas De Gestión De La Calidad: Principios Y Su Aplicación En Los Centros De Investigación, Desarrollo E Innovación

---

*M.C. José Ramón López Arellano<sup>1</sup>*  
*M.C. Juan Manuel Vega Arellano<sup>2</sup>*  
*M.C. Carolina Durán Aréchiga<sup>3</sup>*  
*M.C. Berenis Melissa Bujons Álvarez<sup>4</sup>*  
*M.C. Ernesto León Castro<sup>5</sup>*

## Resumen

En la actualidad la investigación científica y la innovación son actividades fundamentales para propiciar el desarrollo de sociedades modernas e incluyentes y poder competir en entornos cada vez más dominados por el conocimiento y la información. Dichas actividades, son desarrolladas principalmente en centros de investigación, desarrollo e innovación, los cuales utilizan la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad como estrategia para garantizar su competitividad. Sin embargo, su implementación se vuelve compleja al solo tener estándares, como lo es la familia de normas ISO 9000, que establecen los requerimientos, y no la forma en cómo lograrlos, sobre todo en la aplicación de los principios de gestión de la calidad de enfoque al cliente, participación del personal, enfoque de procesos y liderazgo. La presente es una investigación en curso sobre la aplicación de los principios de gestión de la calidad en los centros de investigación desarrollo e innovación. Como resultado, se tiene la formulación del planteamiento del problema y objetivos, y un primer acercamiento al marco teórico y la metodología a utilizar.

**Palabras clave:** ISO 9001:2008, Clientes, Procesos.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [ramonlo@uas.edu.mx](mailto:ramonlo@uas.edu.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [vegaarellano@hotmail.com](mailto:vegaarellano@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [carolinaduran@uas.edu.mx](mailto:carolinaduran@uas.edu.mx)

<sup>4</sup> Estudiante de Doctorado de la Universidad de Occidente. [melbujons@gmail.com](mailto:melbujons@gmail.com)

<sup>5</sup> Estudiante de Doctorado de la Universidad de Occidente. [ernesto134@hotmail.com](mailto:ernesto134@hotmail.com)

## **Generalidad Del Proyecto De Investigación**

### **Planteamiento Del Problema**

En la actualidad, la ciencia y la tecnología son herramientas indispensables para la construcción de una sociedad moderna e incluyente. La investigación científica y la innovación tecnológica son actividades fundamentales para propiciar el desarrollo y poder competir en entornos cada vez más dominados por el conocimiento y la información (Rubio Castillo, 2009).

Lo anterior cobra importancia en el marco de la globalización, que ha ocasionado que las organizaciones opten por implementar estrategias relacionadas con el conocimiento para incrementar su productividad, es cada vez más común que asuman que su rentabilidad futura depende en gran medida de sus gastos en investigación y desarrollo, del incremento de las competencias y de la participación del personal, de la implementación de los sistemas de gestión de calidad y ambientales, lo cual se manifiesta en el logro de patentes, entre otras estrategias empresariales. Es decir, la competitividad depende del capital intelectual y de la capacidad de innovar (Micha, 2007).

En este sentido, es innegable la relevancia que adquiere hoy en día la investigación y desarrollo tecnológico para conducir a las economías al progreso económico y a la competitividad. En México la ciencia y la tecnología son reconocidas por su estructura de gobierno, en donde la Secretaría de Economía (SE) afirma que un país con mayores fortalezas en el ámbito de la innovación tendrá mayor capacidad para incrementar su productividad, no sólo por el efecto directo que genera con cualquier innovación, pero sobre todo porque estará mejor

preparado para enfrentar las incertidumbres del actual entorno de competencia global (Secretaría de Economía, 2014). En el 2013, la SE elabora y da a conocer el Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018, el cual está estructurado con un diagnóstico del país, desde donde propone objetivos, estrategias y acciones a fin de lograr un crecimiento elevado, sostenido y sustentable del país, promoviendo las condiciones necesarias para que, a través de la innovación, se conjuguen el dinamismo del sector externo y el impulso de la economía al interior (Secretaría de Economía, 2013).

De igual manera, la SE junto a otras dependencias de gobierno implementa el Premio Nacional de Tecnología e Innovación, orientándolo a apoyar el desarrollo empresarial y de otras organizaciones, mediante el reconocimiento, promoción y estímulo de procesos exitosos de gestión de tecnología e innovación (Fundación Nacional Premio de Tecnología, 2014).

Por otra parte, el gobierno de la República a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) desarrolla también el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018, donde establecen como estrategia contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del Producto Interno Bruto (PIB), considerando que los países desarrollados dedican entre 1.5 y 3.8% de su PIB al gasto de investigación científica y desarrollo experimental (GIDE). Cabe destacar que para México el valor de este indicador se ha quedado prácticamente constante durante años sin rebasar el 0.5% (CONACYT, 2014).

Las acciones que hasta ahora lleva a cabo el gobierno mexicano en materia de investigación y desarrollo tecnológico resultan todavía insuficientes, a juzgar por los indicadores del Proyecto Índice Global de Innovación (GII), lanzado a nivel internacional en el 2007, que le otorga a México en el 2014 el lugar 66 (Cornell University, INSEAD The Business School for the World, & World Intellectual Property Organization, 2014). Por su parte CONACYT, reporta que en México están registradas 6,889 instituciones y empresas que realizan actividades científicas y tecnológicas, de las cuales el 72.9% son empresas, 9.3% instituciones privadas no lucrativas, 8.4% instituciones de enseñanza superior, 6.2% personas físicas, el 2.2% instituciones y dependencias de administración pública, y el 1.1% centros de investigación (CONACYT, 2014).

Los datos anteriores dan muestra que la investigación científica y la innovación tecnológica son debidamente reconocidas como ingrediente crucial para cualquier economía moderna, por ello, las organizaciones públicas y privadas han optado por utilizar el *modelo de centro de investigación, desarrollo e innovación*, con el propósito de catalizar la investigación científica y la innovación en sus respectivos contextos. Éstos Centros, son definidos por la Ley de Ciencia y Tecnología como entidades paraestatales que de acuerdo con su creación tienen como objeto predominante realizar actividades de investigación científica y tecnológica (Diario Oficial de la Federación, 2002).

De acuerdo con Rubio Castillo (2009), la razón de ser de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación es proveer soluciones de corte social, político, económico, tecnológico o científico a los requerimientos de la sociedad,

conforme con las necesidades del usuario o cliente. Cumplir con estas necesidades es un común denominador en la actividad, no solo en los centros de investigación, si no de las organizaciones en general, es decir, la sociedad espera y demanda calidad y una mejora continua en los bienes y servicios, ya que son insumos para su propia actividad o consumo.

En la actualidad, cada Centro de Innovación cuenta con características de administración y funcionamiento diferentes, las cuales se derivan de los objetivos que persiguen, los cuales pueden ser distintos para cada Centro y de su contexto inmediato (Kahn & Dempsey, 2012).

Dado que estos Centros son un factor clave para el desarrollo, requieren de una gestión eficiente que asegure el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos, desde donde se apoye la realización de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológica, ya que por su misma naturaleza se tornan complejos y sus resultados son difícilmente diagnosticables, dado que la etapa de gestación y concepción de un nuevo producto se alarga de manera imprevisible y viene sembrada de trabas técnicas, algunas difíciles de superar. Además, durante estos periodos las organizaciones se enfrentan a elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente el desempeño financiero (Guzmán Villavicencio & Díaz Rosell, 2010), la capacidad de gestionar sus operaciones, establecer una cultura de la innovación y formular una estrategia efectiva para su operación, aspectos que en conjunto se constituyen en los principales desafíos que enfrentan los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (Kahn & Dempsey, 2012).

Por ello es que actualmente, la investigación y el desarrollo, así como la innovación tecnológica, se ven en ocasiones como procesos únicos, creativos y carentes de estructuras. Sin embargo, las técnicas de normalización utilizadas para otras actividades, como la gestión de la calidad, gestión medioambiental y los sistemas de gestión ética y social de las organizaciones, son aplicables igualmente a los sistemas de gestión de la innovación y pueden ser perfectamente integradas, propiciando mejoras en la eficiencia y eficacia de la organización (Guzmán Villavicencio & Díaz Rosell, 2010).

Dentro de este contexto en el que se ven inmersos los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación, cobra renovada importancia una adecuada gestión tanto de los procesos de investigación e innovación como los administrativos que les dan soporte, su atención equilibrada como un sistema permiten elevar su productividad y competitividad. Para tales efectos hoy en día, las organizaciones acuden a la implementación de sistemas de gestión para mejorar dichos procesos, tal es el caso de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales, de acuerdo con Gomez-Gras y Verdu-Jover (2005), Lin y Chang (2006), Zauan et al. (2010) y Lam et al. (2011), tienen impacto positivo en el desempeño de aquellas organizaciones que asumen el reto de adoptarlos (Billy T.W., W.M., & Peter K.C., 2012; Han-Min W & Linh H, 2014).

Entendiendo por Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) tal y como lo define Hug et al. (2010), es la estructura de gestión y las prácticas, así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. El objetivo del sistema de gestión de la calidad es satisfacer de una mejor manera las

necesidades de los clientes, reduciendo y finalmente erradicando la no conformidad con las especificaciones, principios y expectativas de los clientes en la forma más rentable, lo que mejorara la calidad de procesos, así como de los productos y servicios (Han-Min W & Linh H, 2014).

El fundamento principal para el diseño, implantación y mejora continua de un SGC lo constituye la familia de Normas ISO 9000; específicamente la norma ISO 9000:2005 establece los fundamentos y el vocabulario, la ISO 9001:2008 establece los requerimientos para la implementación de los SGC, la ISO 9004:2009 se centra en cómo hacer que un SGC sea más eficiente y eficaz, y la ISO 19011:2011 establece orientaciones sobre las auditorías interna y externa de los SGC (ISO Central Secretariat, 2012) .

La certificación se constituye en la principal evidencia de que un sistema de gestión de calidad implementado cumple con los requisitos de una norma, y con todos los procesos que llevan a asegurar la calidad. Desde esta perspectiva de la normalización el aseguramiento de la calidad, se ha interpretado como un enfoque destinado a garantizar la coherencia de los resultados de los procesos que normalmente requiere la especificación de normas de calidad, vistas como adecuación para un fin.

Como ya se mencionó la familia de Normas ISO 9000 establecen un sustento para el aseguramiento de la calidad de cualquier organización sin importar su tamaño y giro. Una de sus bondades declaradas, es que el nivel de calidad se define de acuerdo con una formulación implícita (política de calidad) y las necesidades de

los consumidores, con procedimientos escritos y seguidos por los trabajadores para asegurar que las necesidades de los clientes se satisfagan permanentemente (International Organization for Standardization, 2008).

Sin embargo, aunque ya es conocido que los SGC traen consigo beneficios para la organización, la gestión de la calidad total, necesaria para implementar el sistema, requiere de cambios en la cultura organizacional, donde el foco central es el involucramiento del personal para lograr la satisfacción y expectativas del cliente y la mejora continua. Por estas razones Cătălin, Bogdan, & Dimitrie (2014) y Mosadeghrad (2014) establecen que dicha implementación es un proceso complejo, que envuelve una serie de dificultades que pueden impedir su éxito. Los autores anteriores concuerdan que estas dificultades se dan por barreras estratégicas, del recurso humano, estructurales, contextuales y de procedimiento.

En este mismo sentido Mosadeghrad (2014) como resultado de 54 estudios realizados en 23 países desarrollados y en vías de desarrollo, establece las principales razones por las cuales la gestión de la calidad total fracasa: deficiente liderazgo y gestión, falta de apoyo en la gestión de la dirección, recursos inadecuados, poca comunicación, insuficiente educación y capacitación, falta de una orientación de cultura hacia la calidad, pensamiento a corto plazo, insuficiente enfoque a los clientes, escasos de monitoreo y medición del sistema, falta de un plan para el cambio, resistencia al cambio por parte de los empleados y falta de involucramiento del personal.



De igual manera, (Khan, 2011) realizó un estudio sobre los SGC en 10 organizaciones de servicio en Pakistan. Entrevistó a 120 directivos, obteniendo como resultado que la resistencia al cambio por parte de los empleados, poco involucramiento del personal, las inadecuadas prácticas para la gestión del recurso humano y la falta de recursos son los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones de servicio al implementar estos sistemas, aspectos que están directamente relacionados con la planeación del SGC y el liderazgo. Otro factor importante para el autor es la poca atención que las organizaciones prestan a sus clientes.

Por su parte Martínez Rodríguez & Robles Acosta (2009) llevaron a cabo un estudio sobre la cultura organizacional en los SGC en las dependencias de educación superior del Valle de México, encontrando que la mayoría de los entrevistados coinciden al ubicar como problemáticas a la falta de documentación en la medición de procesos, falta en la capacitación del SGC, deficientes análisis de ambiente de trabajo, desatención en planes de acción para la mejora, poco enfoque en la satisfacción del cliente y deficiencias en la comunicación.

Otro trabajo relacionado con las barreras en la implementación de estos sistemas es el de, Odelín Prieto, Mediacejas Maletá, & Díaz Ruíz (2010), quienes rediseñaron un SGC para la dirección de diagnóstico microbiológico del centro nacional de investigaciones científicas en Cuba, debido a que el modelo existente presentaba deficiencias el enfoque al cliente, el liderazgo orientado a la calidad y en el enfoque de procesos sistémicos.

Todo ese conjunto de aspectos problemáticos, que impiden el éxito de los SGC, tienen estrecha relación con la aplicación de los principios de la gestión de la calidad, establecidos en la familia de las norma ISO 9000; principalmente con el liderazgo, participación de personal, enfoque al cliente y enfoque de procesos.

Aunado a lo anterior y de acuerdo con Cătălin et al. (2014) y Mosadeghrad (2014) uno de los principales motivos por los cuales se presentan estas fallas en la gestión de la calidad total es la falta de modelos, métodos y ambientes poco efectivos o inapropiados para lograr la calidad; dado que la gestión de la calidad total y las normas para los SGC no proveen teoría explícita sobre cómo implementarlas, solamente se limitan a establecer acuerdos de lo que esencialmente se debe tener. Es por ello, que la efectividad de los Sistemas de Gestión es diferente para cada organización, debido a que se utilizan modelos diferentes.

En este mismo sentido, Billy T.W., W.M., & Peter K.C. (2012) afirman que existe escasez de información acerca de cómo funciona el SGC, y de cómo se dan las relaciones y medición (a través de escalas estandarizadas) para los principios de la gestión de la calidad bajo los cuales está basada la norma ISO 9001:2008. Mosadeghrad (2014) establece que a pesar de que muchos autores y consultores han contribuido a la evolución de la gestión de la calidad total, muy pocos han planteado un marco de referencia o métodos para poner en operación los principios de la gestión de la calidad. Actualmente, no existe una metodología estándar para la implementación de dichos principios y valores en una organización.

En México existe evidencia acerca de la implementación de los SGC en los centros de investigación, desarrollo e innovación, sin embargo, conceptualmente el tema se ha desarrollado principalmente en otras esferas socioeconómicas, es decir, la orientación de la aplicación de los principios de los SGC a estos centros ha sido poco considerada; la importancia que estas entidades tienen en la actualidad y la contribución que un marco teórico profundo tendría, sugieren que ha llegado el momento de desarrollar teoría sobre el particular.

Para delimitar y abordar esta problemática, que entraña la aplicación de los principios de la calidad en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en Centros de Innovación, Desarrollo e Innovación se realizó un primer acercamiento al campo, y con base en ello y a la teoría revisada se plantea la siguiente pregunta que orientará este proceso de investigación:

¿De qué manera se aplican los principios de gestión de la calidad que han sido señalados como barreras del SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo que explique de qué manera se aplican los principios de gestión de la calidad que han sido señalados como barreras del SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación.

## **Objetivos Específicos**

- Comprender la aplicación del enfoque al cliente en el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Analizar la participación del personal en el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación
- Analizar la aplicación del enfoque de procesos en el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Evaluar el liderazgo en el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación.

## **Hipótesis**

- En el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación se presentan deficiencias en la aplicación del principio del enfoque al cliente , debido a que en la medida en que la organización identifica las necesidades y expectativas de los clientes alinea los procesos internos para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios.
- El cambio cultural que requiere la implementación del SGC implica la necesidad de la participación del personal, principio cuya aplicación presenta deficiencia en los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación, debido a la resistencia al cambio de los sujetos involucrados.
- Aunque en los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación se presentan deficiencias en la aplicación del principio de enfoque de procesos, en la medida en que éste se aplica, el SGC presenta una mejora

en los resultados finales, debido a que en los procesos internos se realiza de manera efectiva la identificación, secuencia y relación de los mismos.

- La aplicación del principio de liderazgo en el SGC de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación conlleva a la deficiente asignación de autoridades y responsabilidades en los puestos de trabajo y cargas laborales excesivas que impiden obtener el desempeño deseado en el sistema.

## **Marco Teórico**

### **Los Centros De Investigación Y Desarrollo Tecnológico**

#### **Los Centros Públicos De Investigación**

La Ley de Ciencia y Tecnología (LCyT) considera como centros públicos de investigación entidades paraestatales de la Administración Pública Federal que de acuerdo con su instrumento de creación tengan como objeto predominante realizar actividades de investigación científica y tecnológica. El artículo 48 establece que los centros gozan de autonomía y de decisión técnica, operativa y administrativa en los términos de esta Ley, mientras que en el artículo 51 establece que los Centros de investigación promueven conjuntamente con los sectores público y privado la conformación de asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas privadas de base tecnológica, y redes regionales de innovación en las cuales se procurará la incorporación de desarrollos tecnológicos e innovaciones realizadas en dichos centros, así como de los investigadores formados en ellos.

De igual forma, estos centros cuentan con sistemas integrales de profesionalización, que comprenderán catálogos de puestos, mecanismos de acceso y promociones, tabulador de sueldos, programas de desarrollo profesional y actualización permanente de su personal científico, tecnológico, académico y administrativo, así como las obligaciones e incentivos al desempeño y productividad del trabajo científico y tecnológico. La organización, funcionamiento y desarrollo de estos sistemas se rigen por las normas generales que propone el CONACYT y que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y las específicas que en cada centro expida su órgano de gobierno. (Diario Oficial de la Federación, 2002).

### **Los Centros De Investigación, Desarrollo E Innovación Como Organizaciones.**

Teóricamente se han desarrollado diversas definiciones del concepto de organización. Se analizaron las definiciones establecidas por Weber (1947), Bernard (1938), así como también las conceptualizaciones de Rubio Castillo (2009), siguiendo a Mintzberg.

Rubio Castillo (2009) menciona que Mintzberg llevó a cabo una clasificación de las organizaciones de acuerdo con la forma en que combinan sus atributos e interrelacionan sus mecanismos de coordinación y los factores de situación y contingencia. Estos modelos resultan de utilidad para identificar las características de los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación como organizaciones profesionales e innovadoras.

Generalmente, la vida organizacional de los centros de investigación, desarrollo e innovación gira alrededor de la realización de proyectos. La cadena típica de desarrollo de un proyecto está constituida por los siguientes elementos: consejo de administración, consejo técnico, planeación de operaciones, compras y subcontratos, finanzas, director de proyecto, gerente de proyecto, equipo de proyecto, técnicos especializados, servicios e infraestructura, administración de la calidad y usuario del proyecto. (Rubio Castillo, 2009).

## **Calidad**

### **Concepto y Evolución**

El concepto de calidad ha evolucionado, a la par que lo ha hecho la economía, desde su aplicación en la industria hasta llegar a las empresas de servicios en general. Udaondo (1992) y Gelinier (1994) establecen un paralelismo entre el desarrollo de la gestión empresarial y la evolución de la calidad durante el transcurso del siglo XX, mientras que Galeana Figueroa (2004) plantea que el desarrollo de la gestión de la calidad presenta cuatro etapas principales: calidad como inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

Por su parte Camison et al (2007) también analizan el desarrollo y evaluación de la calidad y ubican diez generaciones de la gestión de calidad, que van desde 1930 a la actualidad (orientación al producto, orientación al proceso, orientación a la prevención, orientación a los sistemas, orientación hacia las personas, orientación al costo, orientación cultural, orientación al servicio, reorientación al

proceso y orientación global) a las cuales agrupan en tres enfoques: técnico, humano y estratégico.

A lo largo de la historia, diferentes autores han definido el concepto de calidad, para efectos de la presente investigación, se estudiaron las definiciones establecidas por los principales autores que investigaron este fenómeno en las organizaciones durante el siglo XX: Crosby (1979), Deming (1982), Ishikawa (1985), Juran & Godfrey (1988) y Feigenbaum (2004), sin embargo, se infiere que su definición puede variar de un país a otro y de una organización a otra, por esta razón, se utilizará el concepto establecido en la norma ISO 9000:2005 por ser un estándar válido a nivel internacional. En esta norma, se define calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos (International Organization for Standardization, 2005).

### **Los Sistemas De Gestión De La Calidad**

En términos generales un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad (Feigenbaum, 2004).

Para la familia de Normas ISO 9000 un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y



estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (International Organization for Standardization, 2005).

A nivel mundial, el estándar líder para la gestión de la calidad es la norma ISO 9001, la cual establece los requerimientos para la implementación de los SGC a través de un método de mejora continua que permite identificar, corregir y prevenir problemas relativos a la calidad. Actualmente el estándar se implementa en más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países (International Organization for Standardization, 2014). Específicamente para México, en el año 2013 el número de organizaciones certificadas bajo esta norma incrementó a 2783 (International Organization for Standardization, 2013), y la cantidad de organizaciones públicas que ha optado por utilizar el estándar ISO 9001 ha incrementado considerablemente en las últimas décadas, obteniendo resultados similares a las de índole privado (Billy T.W., W.M., & Peter K.C., 2012).

Los requisitos incluidos en la norma abarcan una amplia gama de temas, incluyendo el compromiso de la alta dirección, la orientación al cliente, la adecuación de sus recursos, la competencia de los empleados, el proceso de gestión (para la producción, prestación de servicios y los procesos administrativos y de apoyo pertinentes), la planificación de la calidad, el diseño de productos, la revisión de pedidos entrantes, compras, seguimiento y medición de los procesos y productos, la calibración de equipos de medición, los procesos para resolver

inconformidades de los clientes y las actividades para corregir y mejorar continuamente el SGC (International Organization for Standardization, 2012).

Por lo anterior, el SGC se entiende como la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas e insumos que como efecto de esa articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y tienen como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes y/o usuarios de la organización. Si bien se reconoce que el concepto y aplicación de los Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, la norma establece que estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de servicios y gubernamentales.

En la redacción de las normas ISO 9000 e ISO 9004 se establecen 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el SGC, los cuales deben ser utilizados por la alta dirección como marco referencial para poder guiar a las organizaciones hacia un mejor desempeño: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor y mejora continua. De acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización (2012), cada uno de los principios, proporciona beneficios y contribuye de manera diferente al funcionamiento del SGC. Sin embargo, existen diferentes maneras de aplicarlos; la naturaleza de la organización y los retos específicos que enfrenta determinarán como implementarlos (ISO Central Secretariat, 2012). Para dar evidencia del cumplimiento de los requisitos y de todos los procesos necesarios para asegurar la calidad generalmente se recurre a la certificación de los Sistemas de Gestión de

la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, la cual está estructurada en ocho apartados.

A continuación se mencionan algunos de los trabajos que se han realizado referentes a la implementación de los SGC en las organizaciones:

Heras, Marimon, & Casadesús (2009) analizan el impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad, toman como referente a dos modelos de gestión de la calidad, uno con ISO 9001:2000 y el otro de autoevaluación de acuerdo con los lineamientos de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), llegando a la conclusión que el primero utiliza herramientas generales para el análisis de su situación y detectar los puntos de mejora, lo que tiene un impacto relativamente positivo en su competitividad, mientras que el segundo modelo, utiliza herramientas más especializadas y focalizadas lo que lleva a la organización a mejorar notablemente en aspectos más concretos de su capacidad competitiva.

Martínez Costa & Martínez Lorrente (2008) estudian en el contexto español las diferencias existentes entre Sistema de Calidad Total y Sistemas de Gestión de Calidad con ISO 9001:2000, toman como base a las teorías institucional y de recursos de capacidades, sus resultados muestran evidencia de las ventajas de la implantación del Sistema de Calidad Total y reflejan las consecuencias de implantar un Sistemas de Gestión de Calidad con ISO 9001:2000 por atender sólo a exigencias externas.

Billy T.W., W.M., & Peter K.C. (2012) comprueban la interrelación entre los principios de la gestión de la calidad a través de un modelo útil para la toma de decisiones en organizaciones públicas en Macao, China, las cuales, de acuerdo con los autores, tienden a comportarse de manera diferente a las de índole privado, ya que en el sector público, las organizaciones son de magnitud considerable y están sujetas a la política establecida por las correspondientes jurisdicciones y de los ciudadanos que tienen la capacidad de influir en la política. Como resultado, los autores establecen la gran importancia que tiene el liderazgo en el modelo, el cual afecta directamente los principios de involucramiento del personal, la toma de decisiones basadas en hechos y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En Latinoamérica, específicamente en Colombia, Fontalvo Herrera, Vergara Schmalbach, & De la OZ (2012) analizan también evaluación del impacto de los SGC en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la zona industrial Vía 40, y concluyen en que la certificación en calidad ISO 9001 incide positivamente en los indicadores financieros Capital Neto (CN), Margen Bruto (MB) y Utilidad Operacional (UO) del sector.

Para el contexto mexicano Chavero Ramírez (2013) diseña e implementa un instrumento complementario de auditoría interna para la medición del desempeño de un sistema integral de gestión como plataforma de mejora continua de la Comisión Federal de Electricidad, encontrando que el desempeño dentro del orden de la Gerencia de Producción Hidroeléctria (GPH) tiende a mejorar conforme avanza el proceso de implementación. Por su parte, Moreno Chazzarini

(2010) estudia la modernización y la calidad de la administración pública estatal y municipal focalizando la implantación de ISO 9001:2000.

## **Metodología**

En el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende lograr un cruce metodológico entre enfoques de carácter cuantitativo y cualitativo, el referente empírico son los centros de investigación, desarrollo e innovación, se considera que por la naturaleza del objeto de estudio se pueden usar ambos enfoques, asumiendo como postura la complementariedad. *Los métodos* principales que se utilizarán para abordar este objeto de estudio son fundamentalmente la encuesta y la entrevista semiestructurada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

*Técnicas e instrumentos.* Para realizar la encuesta se usará el *cuestionario*, se elaboraran preguntas cerradas y de opción múltiple, se codificarán para facilitar el procesamiento computarizado de los datos que se recaben (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003). Para la aplicación del cuestionario de acuerdo con los fundamentos de la estadística se determinará una muestra representativa del universo de empresas a estudiar.

Para llevar a cabo la entrevista semiestructurada, se diseñará *una guía de entrevista*, recuperando su esencia, sólo se propondrán los temas y subtemas que interesan profundizarse a lo largo de este proceso de investigación y que en detalle no se incluyen en el cuestionario. Para la realización de las entrevistas se utilizará el *muestreo teórico* para seleccionar a los informantes clave de los

centros de investigación, desarrollo e innovación, donde el número carece de importancia, lo importante aquí es el “potencial” de las personas que van a ser considerada en esta muestra, para ayudar en el desarrollo y validación de los productos teóricos a los que se quiere arribar en las distintas fases de este proceso de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

*Fases.* Para el desarrollo de la investigación se llevarán a cabo en tres fases:

En la primera fase de la investigación se desarrollará por completo el marco teórico y se formulará el diagnóstico de la situación que guardan los centros de investigación, desarrollo e innovación, para ello se accederá a bibliografía especializada, a bases de datos y a documentación relacionada con las empresas que integran dicho sector.

Para la segunda fase se llevará a cabo el trabajo de campo, que consistirá en la aplicación de la encuesta a los responsables de proceso y personal operativo, la guía de entrevista se aplicará a informantes clave que integran la alta dirección. Dentro de las actividades más importantes de la segunda fase se destaca: la elaboración y prueba de los instrumentos (cuestionario y guía de entrevista), para el caso de la encuesta se aplicarán criterios estadísticos para la determinación de una muestra representativa. Mientras que para la realización de entrevista semiestructurada se seleccionarán a informantes clave de la alta dirección de dos centros de investigación, desarrollo e innovación. Las metas para esta segunda

fase serán el diseño y prueba del cuestionario y de la guía de entrevista, el acopio de información aplicando ambos instrumentos.

La tercera fase, comprende el procesamiento y análisis de la información recabada, los datos que arroje la encuesta serán procesados con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) y la entrevista con el software de Análisis de Datos Cualitativos (AQUAD), posteriormente se procederá a la elaboración del informe final y la publicación de resultados de la investigación.

## **Conclusiones**

El trabajo presentado es el primer avance de una investigación sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad en los Centros de investigación, Desarrollo e Innovación. Como parte de la contextualización y planteamiento del problema se encontró que estos centros juegan un rol protagónico en la sociedad, dado que su naturaleza es el conocimiento, considerado hoy en día como factor fundamental para el desarrollo y competitividad del país. En este sentido, cobra importancia la implementación de estrategias organizacionales en dichos Centros, que contribuyan al cumplimiento de sus fines, tal es caso de los sistemas de gestión la calidad, cuyo funcionamiento muestra deficiencias en la aplicación de sus principios.

El planteamiento del problema y la formulación de objetivos e hipótesis aún se encuentran sujetos a cambios, ya que por ser un trabajo en curso, no se ha concluido el capítulo del marco teórico. Los resultados de la investigación se orientan a comprender cómo se aplican los principales principios de gestión de

calidad en éstas organizaciones: enfoque al cliente, participación del personal, liderazgo y enfoque de proceso. A partir de lo cual, se sustentará la elaboración de un modelo que sirva como punto de referencia para aquellas organizaciones, del mismo giro o similar, que desean implementar exitosamente un Sistema de Gestión de Calidad.

### **Bibliografía**

Cătălin, S. H., Bogdan, B., & Dimitrie, G. R. (2014). The Existing Barriers in Implementing Total Quality Management. *Annals of the University of Oradea, Economic Series.* , 23 (1).

Alonso Almeida, M., Bagur Fermeías, L., & Llach, J. (2013). The Adoption of Quality Management Practices and their Impact on business Performance in smll Service Companies: the Case of Spanish Travel Agencies. *Service Business*, 9 (1), 57-75.

Bernard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Billy T.W., Y., W.M., T., & Peter K.C., L. (2012). Quality Management Framework for Public Management Decision Making. *Management Decision*, 50 (3), 420-438.

Camison Zornoza, C. e. (2007). *Gestión de la Calidad*. España: Pearson Educación.



Chavero Ramírez, V. H. (2013). Instrumento Complementario de Auditoría Interna para la Medición del Desempeño de un Sistema Integral de Gestión como Plataforma de Mejora Continua de CFE. UNAM, Facultad de Química. México.

CONACYT. (2014). *Estadísticas RENIECYT*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/estadisticas>

CONACYT. (2014). *Programa Especial de ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018*. Recuperado el Febrero de 2015, de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5354626&fecha=30/07/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5354626&fecha=30/07/2014)

Cornell University, INSEAD The Business School for the World, & World Intellectual Property Organization. (2014). *The Global Innovation Index 2014- The Human Factor in Innovation*. Recuperado el 2 de Junio de 2015, de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: Mc Graw Hill.

Deming, W. (1982). *Out of The Crisis*. Massachusetts: The MIT Press.

Diario Oficial de la Federación. (2002). Ley de Ciencia y Tecnología. Última reforma publicada DOF 20-05-2014. México.

Feigenbaum, A. (2004). *Total Quality Control*. Mc Graw Hill Professional.

Fontalvo Herrera, T., Vergara Schmalbach, J. C., & De la OZ, E. (2012). Evaluación del Impacto de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la Liquidez y Rentabilidad de las Empresas de la Zona Industrial Via 40. En *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte, Colombia, 32.

*Fundación Nacional Premio de Tecnología.* (2014). Recuperado el Junio de 2015, de [http://www.fpnt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=9](http://www.fpnt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=9)

Galeana Figueroa, E. (2014). *Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña.* Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Vigili.

Gelinier, O. (1994). *Reseña Histórica de la Dirección Participativa, en Vincent Laboucheix (compilador): Tratado de Calidad Total.* México: Limusa.

Guzmán Villavicencio, M., & Díaz Rosell, J. L. (2010). Diseño del Sistema de Gestión de la Innovación Integado al Sistema de Gestión de Calidad-Medio ambiente de la Ronera Central Agustín Rodríguez Mena. *Centro Azúcar*, 37(2), 47-55.

Han-Min W, D., & Linh H, Q. (2014). The Relationships Among Quality Management System, Knowledge Management and Organizational Performance: An Application of the Heckman Two-step Method . *Journal Of Applied Economics & Business Research*, 4(4), 235-245.

Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2009). Impacto Competitivo de las Herramientas para la Gestión de la Calidad. En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. 45.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw-Hill. Interamericana.

International Organization for Standardization. (2005). Norma ISO 9000: 2005 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

International Organization for Standardization. (2008). Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

International Organization for Standardization. (2012). *ISO 9001. What Does it Mean in the Supply Chain?* Switzerland.

International Organization for Standardization. (2013). *ISO Certificate Survey 2013*. Recuperado el 2 de Junio de 2015, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>

International Organization for Standardization. (2014). *ISO 9000-Quality Management*. Recuperado el 2 de junio de 2015

Ishikawa, K. (1985). *What is total Quality Control? - The Japanese Way*. New York: Prentice Hall.

ISO Central Secretariat. (2012). *Quality Management Principles*. Switzerland: ISO.

Juran, J., & Godfrey, A. (1988). *Juran's Quality Handbook*. New York: Mc Graw Hill.

Kahn, K., & Dempsey, J. (2012). An Investigation of Centers for Innovation. *International Journal of Innovation Science*, 4(2), 89-100.

Khan, M. A. (2011). An Empirical Study of Barriers in Implementing Total Quality Management in Service Organizations in Pakistan. *Asian Journal of Business Management Studies*, 2 (4), 155-161.

Martínez Costa, M., & Martínez Lorrente, A. (2008). Sistemas de Gestión de Calidad y Resultados Empresariales: Una Justificación desde las Teorías Institucional y de Recursos de Capacidades. En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 34.

Martínez Rodríguez, E., & Robles Acosta, C. (2009). Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. *Gestión y Estrategia*, 36, 53-65.

Micha, E. (2007). *COMECyT Ciencia y Tecnología. Importancia de la Investigación y la Innovación Tecnológica*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de <https://comecyt.wordpress.com/2007/11/14/importancia-de-la-investigacion-y-la-innovacion-tecnologica/>

Moreno Chazarini, G. (2010). Modernización y Calidad de la Administración Pública Estatal y Municipal: el Caso de la Implantación de ISO 9001:2000 . UNAM. Facultad de contaduría y Administración. México.

Mosadeghrad, A. M. (2014). Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach. *The TQM Journal.*, 26 (2), 160-187.

Odelín Prieto, Y., Mediacejas Maletá, Y., & Díaz Ruíz, Y. (2010). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Dirección de Diagnóstico Microbiológico

del Centro Nacional de Investigaciones Científicas. *Revista CENIC. Ciencias Biológicas*, 41, 1-12.

Ollila, A. (2011). The Role of a Quality System in Performance Improvement - Is ISO 9001 Up-To-Date? *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 6(2), 304-314.

Plenert, G. (2012). Quality Chaos. *Quality*, 51(13), 24-25.

Rubio Castillo, F. A. (2009). *La Estructura Organizacional en Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; una Aproximación a la Experiencia Internacional*. Queretaro, México.

Rubio Castillo, F. A. (2009). *La Estructura Organizacional en Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; una Aproximación a la Experiencia Institucional*. Santiago de Queretaro.

Secretaría de Economía. (2013). *Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018*.

Secretaría de Economía. (2014). *Primer Informe del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018*.

Udaondo Duran, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid, España.: Díaz de Santos S.A.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: The Free Press.



# Análisis Organizacional de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Chiapas

---

*Karla Beatriz García Arteaga<sup>1</sup>  
Zoily Mery Cruz Sánchez<sup>2</sup>  
Arcadio Zebadúa Sánchez<sup>3</sup>*

## Resumen

Los derechos humanos es un tema fundamental en el estado de Chiapas. Este estado tiene una situación geográfica peculiar, dado que una parte de su territorio primordialmente la franja del soconusco, es el paso de migrantes, los cuales van en busca del sueño americano, mientras que otras se ven movidos por el deseo y la idea de buscar empleo que los lleve a obtener recursos, en ocasiones para pernoctar en el estado de Chiapas, mientras que en otras ocasiones, para dirigirse a otro país, al norte del continente americano, cuya llegada tampoco es garantía de la obtención de un modo de vida que en efecto cumpla las expectativas planteadas, dado otras escasas experiencias de familiares/amigos que han logrado colocarse en alguna labor. Dada la situación descrita, se considera importante estudiar a los derechos humanos desde la mirada organizacional.

Este trabajo tienen como finalidad analizar y documentar cómo opera una de las organizaciones que a nivel estatal se avoca a la defensa de los derechos humanos: la Comisión Estatal de Derechos Humanos y sus visitadurías adjuntas regionales desde la visión de la gestión, institucionalización, cultura y cambio organizacional.

Es una institución que corresponde al ámbito de lo jurisdiccional, de lo público y se pretende aportar con este estudio, una visión crítica y analítica para saber cómo opera una institución pública que tiene sobre sí la mirada de lo institucional y que habría que conocer cómo opera en relación a saber si cumple con su razón de ser.

**Palabras claves:** derechos humanos, gestión, institucionalización, cambio organizacional y cultura

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [karteagab@hotmail.com](mailto:karteagab@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [zmacruz2@hotmail.com](mailto:zmacruz2@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [zebaduaunach@gmail.com](mailto:zebaduaunach@gmail.com)

## Antecedentes

La presente investigación se sitúa en un contexto de un estado de Chiapas en donde los derechos humanos es un tema fundamental, dada la demografía diversa y particular, ya que se cuenta con la presencia de población indígena<sup>4</sup> con un alto índice de marginación, una población dispersa situada en los 122 municipios que se distribuyen en 15 regiones que conforman al estado de más de 19,000 comunidades de menos de 2,500 habitantes (INEGI, 2014), una condición climática diversa, servicios públicos que no abastecen a la totalidad de las localidades y con una bajo conocimiento de los derechos humanos, así como una ausencia de una cultura en la defensa de los mismos. Así también, su ubicación geográfica, corresponde a un estado con áreas fronterizas ubicadas al sur y oeste de la República de Guatemala, al norte con el estado de Tabasco y al oeste con Veracruz y Oaxaca. En su frontera con Guatemala, en Tapachula principalmente, se vive un flujo continuo de migrantes provenientes de diversos países latinoamericanos, muchos de ellos con el propósito de cruzar la frontera y dirigirse a los Estados Unidos, en la búsqueda del sueño americano. La ruta de “La Bestia” o llamado también “el tren de la muerte” inicia su recorrido en la ciudad de Tapachula. Las personas que transitan, muchas de ellas sufren vejaciones, maltrato, pierden parte de su cuerpo, ultraje, trata de personas y muchos de ellos pierden la vida en el trayecto. Por tanto, en el estado de Chiapas se vive una realidad social y cultural ávida del conocimiento, respeto y defensa de los derechos humanos.

---

<sup>4</sup> En Chiapas existen los pueblos Tseltal, Tsotsil, Ch’ol, Tojol-ab’al, Zoque, Chuj, Kanjobal, Mam, Jacalteco, Mochó, Cakchiquel y Lacandón o Maya Caribe; 12 de los 62 pueblos indios reconocidos oficialmente en México. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2015).



Es conveniente recalcar que, la información que se posee en relación a la población que atiende y las quejas que se presentan en la Comisión Estatal de Derechos Humanos son datos fríos y duros que no nos conducen a saber realmente cómo opera la comisión, de tal manera que brinde un servicio efectivo a la comunidad, ya que se desconocen qué problemas enfrentan al interior de la organización. Debido a lo anterior se propone abordar esta problemática a través de las dimensiones de la gestión, institucionalización, cambio y cultura organizacional para analizar la forma de operar de la Comisión Estatal y sus visitadurías adjuntas regionales con la finalidad de aportar estrategias de mejora para su funcionamiento.

Los resultados de esta investigación beneficiarán a la Comisión Estatal y a sus visitadurías regionales, a los usuarios de los servicios de la Comisión, al estudio de las organizaciones en un rubro de importancia trascendental, a todo investigador interesado en el tema de los derechos humanos y a la sociedad en general, etc.

Los Derechos Humanos: Una asignatura pendiente en Chiapas

Los derechos humanos es un tema de suma importancia para su estudio y está presente prácticamente en cada experiencia humana, así como en la interacción social de los individuos. Los derechos humanos son universales y multidisciplinarios. De acuerdo con Peces-Barba (Peces-Barba, 1987) en Harrison (s/f), los derechos humanos son difíciles de conceptualizar en una definición; el autor propone que se conciban como:

**facultades que el derecho atribuye a las personas y a los grupos sociales, expresión de sus necesidades en lo referente a la vida, la libertad, la igualdad, la participación política o social o cualquier otro aspecto fundamental que afecte al desarrollo integral de las personas...** (pág. 16).

Los derechos humanos son para todos los individuos de la faz de la tierra, sin hacer distinción alguna y universales debido a que no tienen fronteras, ni tampoco obedecen a la condición de raza o creencia, práctica religiosa, preferencia sexual o condición social. Su carácter de imprescriptibles significa que no se pierden con el tiempo, ni circunstancia e intransferibles porque no pueden ser cedidos, contratado o convenido para su pérdida o menoscabo (Quintana Roldán & Sabido Peniche, 2013).

De acuerdo a la documentación consultada y en relación primordial del jurista Vasak (1978) se refiere a *generaciones de derechos humanos* las cuales se denominan como primera, segunda y tercera generación. En el caso de la primera generación, estos se refieren a los derechos individuales o de manifestación personal, como la vida, la libertad, los derechos del libre pensamiento y creencias. Para la segunda generación se refieren al ámbito social, que se suscitan en la interacción con los individuos, como los relativos al trabajo, a la protección de grupos o de sectores sociales. Para la tercera generación, se conciben lo relacionado con la cooperación y solidaridad, como son el derecho a la paz, al desarrollo, a vivir con seguridad y protección, a disfrutar de un ambiente ecológicamente sano, el derecho al desarrollo, etc.

## La Comisión Estatal de Derechos Humanos en Chiapas

El sistema jurídico mexicano contempla mecanismos de tipo *ombudsman*<sup>5</sup> en la búsqueda de una resolución ágil y efectiva, en materia de defensoría de derechos humanos, en la localidad que se requiera, a través de las representaciones en los estados para hacer frente a las violaciones que se expresen en demandas y/o quejas. Estos entes se han creado con base en el artículo 102 de la Constitución general de la República. A continuación, se hará alusión a la Comisión Nacional de Derechos Humanos y a la Comisión Estatal de Derechos Humanos del Estado de Chiapas, debido este último a la injerencia del estudio.

La Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) se crea primeramente como una Dirección General de Derechos Humanos, el 13 de febrero de 1989, dentro de la Secretaría de Gobernación. Para el siguiente año, nació por decreto presidencial una institución denominada Comisión Nacional de Derechos Humanos, como un Organismo desconcentrado de dicha Secretaría.

Tiempo después, a partir de una reforma publicada en el *Diario Oficial* de la Federación el 28 de enero de 1992, se adicionó el apartado B del artículo 102, elevando a la CNDH a rango constitucional y bajo la naturaleza jurídica de un Organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, dándose de esta forma el surgimiento del llamado Sistema Nacional No Jurisdiccional de Protección de los

---

<sup>5</sup> Se le concibe como el defensor del pueblo. Su papel es de sensibilizar a la autoridad en relación a la petición ciudadana. Es un término de origen sueco y tiene una actitud de sensibilizar a la autoridad en observación a la justicia (Carlos F. Quintana Roldán, 2013).

Derechos Humanos. Las recomendaciones dictadas tendrán un carácter público y autónomo.

Finalmente, por medio de una reforma constitucional, publicada en el *Diario Oficial* de la Federación el 13 de septiembre de 1999, dicho Organismo Nacional se constituyó como una Institución con plena autonomía de gestión y presupuestaria, modificándose la denominación de Comisión Nacional de Derechos Humanos por la de Comisión Nacional de *los* Derechos Humanos. Aunado a lo anterior, es conveniente hacer referencia a la Ley de la Comisión del 26 de noviembre del 2001 y del 30 de junio del 2006 en donde en efecto se vigoriza dicha autonomía.

La Comisión puede realizar acciones de inconstitucionalidad en contra de leyes de carácter federal, estatal y del distrito federal, así como de tratados internacionales celebrados por el Ejecutivo Federal y aprobado por el Senado de la República, que vulneren los derechos humanos consagrados en la Constitución (Comisión Estatal de Derechos Humanos, 2015).

En el mismo tenor, otro organismo fundamental en la presente investigación es la Comisión Estatal de Derechos Humanos del Estado de Chiapas, la cual surge a raíz de la reforma a la Constitución Política del estado de Chiapas de fecha 16 de agosto de 2013 publicado en el Periódico Oficial del estado No. 49 y de conformidad con lo dispuesto en el artículo segundo transitorio de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos publicada en el Periódico Oficial de fecha 27 de diciembre de 2013. Está integrada por una presidencia, visitadurías generales especializadas, un área de secretaría ejecutiva, una oficialía mayor, un instituto de investigación y capacitación en

derechos humanos, direcciones y coordinaciones, oficinas centrales y visitadurías adjuntas regionales ubicadas éstas en Arriaga, Tapachula, San Cristóbal de las Casas, Ocosingo, Villaflores, Motozintla, Comitán, Palenque, Pichucalco, Copainalá y Cintalapa.

La Comisión Estatal de los Derechos Humanos es un organismo público autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto esencial la protección, defensa, observancia, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos, establecidos en el orden jurídico mexicano y en los instrumentos internacionales ratificados por el Estado Mexicano. La Comisión Estatal de los Derechos Humanos tiene por objeto la protección, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos establecidos en el orden jurídico mexicano y en instrumentos internacionales ratificados por el Estado mexicano, fomentar su respeto y observancia, fortalecer la cultura de la legalidad y el respeto a las costumbres y tradiciones de las comunidades indígenas de la Entidad; la defensa y promoción de los derechos humanos de los migrantes y sus familias, además de los derechos de las mujeres en el Estado de Chiapas.

El marco normativo de la Comisión está integrada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Chiapas, Decreto de creación de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Chiapas y la Ley que garantiza la transparencia y el derecho a la información pública del estado de Chiapas.

## Marco Teórico Referencial

De acuerdo con Czarniswska (1997) la organización es como un poderoso tomador de decisiones personificado en un líder, grupo o como la expresión de un colectivo. Se notan dos conceptos: la colectividad y el consenso – los antecedentes, la teoría de la organización nos dice como las organizaciones aprenden, desaprenden, producen estrategias y hacen todo lo que un individuo puede hacer.

Así también menciona que, otra corriente es la imagen antropomórfica de la organización la cual afirma que las organizaciones no son personas sino *redes de acciones colectivas* sobrentendidas como un esfuerzo para dar forma al mundo y a las vidas humanas. Enfatiza que la organización es un todo y no es un objeto.

La visión constructivista también hace alusión a cierto entendimiento de la naturaleza humana nombrándola como la habilidad de usar el lenguaje, intercambiar deseos y creencias con otras personas. La gente comunica lo que hace con un significado: la gente relata lo que ha hecho (justificación) lo que está haciendo (monitoreo) y lo que va a hacer (planeación). Además las acciones son construidas en conversaciones que toman lugar entre la gente el cual tiene un significado en toda clase de eventos.

## Gestión

Como se mencionó con anterioridad, las dimensiones a través de las que se abordará serán la gestión, la institucionalización, el cambio y la cultura organizacional. En el caso de la Gestión, para Aubert y De Gaulejac (1993), la función principal de la gestión es producir organización, en el sentido de poner en marcha dispositivos que

permitan resolver conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización, y que buscan lograr una convivencia ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. La gestión conlleva una cultura empresarial, es decir, unos valores, una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa, y para lograr la adhesión de todos, hay que poner un *ideal común* articulado en una serie de creencias y principios como la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, dar el mejor servicio disponible, la búsqueda de la calidad, etc. Dado que con esto, la gestión trastoca prácticamente los espacios de la vida social al punto de ser considerado por De Gaulejac como síntoma de la sociedad posmoderna.

La gestión empresarial toma sus bases fundadoras de los trabajos de Henry Fayol (1841- 1925) y Frederick Taylor (1856-1915), el primero de origen francés y el segundo estadounidense. Fayol se considera como el fundador de la teoría clásica de la administración y sus investigaciones se resumen en que toda organización debe aplicar los siguientes principios: división del trabajo, disciplina, autoridad, unidad y jerarquía de mando, centralización, justa remuneración, estabilidad del personal, trabajo en equipo, iniciativa, interés general, etc. En el caso de Taylor, es considerado como el promotor de la organización científica del trabajo y como padre de la Administración Científica; su visión y principios fueron un gran adelanto, y una gran innovación frente a lo acostumbrado, ya que antes de esto, se consideraba que eran los trabajadores en quienes radicaba la tarea de organizar su trabajo y eran quienes mejor podían saber de esto, porque eran ellos los que ejecutaban las tareas. Taylor, con su forma de trabajo, pretendía buscar la eficacia a través de los estudios de tiempos y movimientos; su propuesta representó una aportación valiosa para la organización del trabajo y la

ideología propia de las organizaciones. Vale la pena resaltar que en los primeros años del siglo XX acontecía una explosión demográfica acelerada en las ciudades y por tanto una creciente demanda de productos.

La autoridad que adquieren sus equipos está ligada a la confianza que les es otorgada gracias a su capacidad de comunicación y de escucha. El gestor no sólo ha de compartir los valores de la empresa sino que debe, además, saber resolver las situaciones complejas; debe ser capaz de adaptarse y afrontar los conflictos manteniéndose siempre flexible y abierto, y motivando a sus adeptos a hacer lo mismo.

El hombre managerial, exponen Aubert & De Gaulejac (1993), es el resultado de un doble fenómeno, él es a la vez producto y productor. Productor, porque es él que acude a la empresa buscando cómo calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo, de realizarse. Producto, porque la empresa lo trabaja, lo moldea de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas; en resumen, su mundo imaginario.

En este tenor, el término **gestión** engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, el sistema de representación y un modelo de personalidad (Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 30):

a) Estructura Organizativa: La organización está basada en un modelo reticular cuya configuración se adapta a las condiciones del entorno. La dirección por órdenes es sustituida por una dirección de la que emanan reglas, y provee información y facilita la comunicación.



b) Las prácticas directivas son establecidas para regular la coexistencia de enfoques no siempre compatibles, como son los beneficios que busca la organización, así como los intereses de los empleados.

c) Un sistema de representación que está conformado por imágenes y una escala de valores, la cual conforma una cultura empresarial, así como una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la organización.

d) Un modelo de personalidad basada en el deseo del éxito; esto significa que el individuo sea un luchador, que ame la competición y el riesgo, se realizará en su carrera, disfrutará resolviendo problemas complejos y participará en los de los demás, animará a un equipo, medirá los conflictos, en definitiva de ser tomado en cuenta.

En la **ideología de la gestión** se busca que la motivación del individuo sea a través de una identidad con la organización, y que la autoridad no sea ejercida de acuerdo a un modelo jerárquico. Se promueve que el líder, a través de su plan de trabajo, se organice en relación a las capacidades de cada miembro del grupo para facilitar que el individuo mejore sus actividades al obtener el placer de la recompensa y la autoestima, el cual se transforma en el proceso motivacional que promueve la creación de individuos luchadores.

Para profundizar en la gestión organizacional, es necesario revisar la conformación de la organización, a través de la autoridad y jerarquía que opere (la estructura organizacional, la división del trabajo, la planeación y las metas y objetivos),

la ideología imperante y la forma particular de cómo se efectúa la toma de decisiones. En este sentido se espera que, el líder-gestor tendrá la misión de articular los objetivos de la organización, de tal forma que sean logrados a través de la ejecución de funciones realizadas por los miembros de la organización, esperando que dicho amalgamamiento resulte fructífero para ambas partes y se logre un vínculo armonioso cuyos resultados se vean reflejados en la imagen que se forje y sean apreciados en el ámbito en el que se desenvuelva y opere.

### Institucionalización

En relación a la institucionalización, de acuerdo con Berger y Luckmann (1997) y Zucker (2001) destacan la construcción social de la realidad como producto de la percepción humana. Los dos primeros autores afirman que la institucionalización es un proceso social que inicia con la adquisición de hábitos y con ello pautas de comportamiento. Con base en esto, los individuos en su interacción dan muestra de que toman decisiones constreñidas por las reglas, rutinas y valores dados por la estructura formal de la organización; los actores construyen *tipificaciones* las cuales “son esquemas para aprehender y tratar situaciones” (Rendón Cobián, 2007, pág. 36). Algunas de estas tipificaciones se convierten en roles, que son expresiones de institucionalización puesto que: “la institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores” (Berger & Luckmann, 1997, pág. 76).

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo. Se puede decir

que una institución “es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular” (Jepperson, 2001, pág. 195). Por otra parte se plantea que la institucionalización es “un proceso limitador que obliga a las unidades de una población a parecerse a otras que se enfrentan a las mismas limitaciones” (DiMaggio & Powell, 2001). Para DiMaggio y Powell (2001). La reproducción social está asociada con la demanda de poderosos actores centrales, como el Estado, las profesiones u otros agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales.

De acuerdo con Alvarado Altamirano (2006) el proceso de institucionalización se logra plenamente cuando la organización conforma sus estructuras en función de los requerimientos exigidos. La organización “se vuelve menos racional instrumentalmente” ya que forja su personalidad en función de valores, normas y actitudes que se toman del medio ambiente (pág. 20). “Una vez que se ha llegado a la institucionalización, el conocimiento pasa a formar parte de la realidad socio-organizacional cuya transmisión se extiende más fácilmente. Las prácticas cotidianas adquieren un nuevo sentido lo que dificulta un cambio posterior” (Rendón Cobián, 2007, pág. 38).

Para Rendón Cobián (2007), la institución tiene aspectos a destacar: es un acto colectivo, da importancia a las normas, busca legitimidad, brinda preponderancia al sentido de la acción como mecanismo de regulación social. En ocasiones la institución es entendida como una representación social que media entre los espacios social y organizacional, mientras que en otras se asimila simplemente a la organización, y en otras más a espacios más acotados, como pueden ser las políticas y procedimientos. En este mismo tenor, de acuerdo con Rendón Cobián (2007) la instancia organizacional

y la institucional están muy ligadas, la primera representa el poder y la segunda el ejercicio de la autoridad (pág. 39).

### Cambio Organizacional

Con respecto al Cambio Organizacional, las organizaciones viven tiempos turbulentos dado las demandas del entorno así como las provenientes de sus políticas internas y de los recursos con los que cuenta. El cambio organizacional, en un primer momento se puede pensar que se refiere a lo estructural, en relación a modificaciones en la jerarquía y la autoridad y en efecto, así se concibió por mucho tiempo. A partir de la década de los 80's, el cambio organizacional se asoció además con otros conceptos subjetivos que lo hacen más diverso y complejo: cultura, relaciones de poder, el aprendizaje, etc. El vaivén en las organizaciones, es parte vital de su dinámica y casi su estado natural. Este no es estático, sino por el contrario.

La presencia del cambio en las organizaciones tiene un alto impacto en sus miembros, los cuales se ven afectados en este sentido. De acuerdo con Zamorano Camiro (2005), hay que preguntarse “qué tanto la estrategia de cambio seguida logra suscitar su interés en las nuevas alternativas de relación, en el nuevo paradigma de valores y significados y la aceptación de los riesgos implicados para sus intereses” (pág. 234).

### Cultura Organizacional

En el ámbito de los estudios organizacionales, la cultura es un tópico importante a considerar, ya que es un concepto que permea en las organizaciones y toma distintos

matices que particularizan cada caso y que cada experiencia aporta reflexiones acerca de la convivencia que en el interior se propician dadas las interacciones sociales que en ellas converge. A finales de la década de los 70<sup>as</sup>, en el ámbito de los estudios organizacionales se incorporan nuevas disciplinas y perspectivas teóricas ya que se hizo necesario comprender lo que estaba aconteciendo en el contexto de las grandes empresas provocadas por la alta competitividad<sup>6</sup> y que se estaba gestando en esos tiempos, surgiendo así temáticas que antes no habían sido abordadas perteneciente al mundo de la vida simbólica, tales como cultura, poder y lenguaje, entre otros (Rendón Cobián, 2004).

Desde el punto de vista de Mendoza Molina y Luna (1998) la necesidad de estudiar la cultura dentro de las organizaciones resulta del reconocimiento de esa naturaleza esencialmente simbólica-significativa de los procesos sociales en general y de los comportamientos organizacionales en particular (pág. 29).

La cultura organizacional es concebida como una palanca o clave mediante la cual los directivos estratégicos pueden influenciar o dirigir el curso de sus organizaciones (Schwartz & Stanley, 1981). Smircich (1983) afirma que al tener una cultura organizacional que apoye las estrategias existirá mayor probabilidad de que sea exitosa y se tiende a enfatizar que los artefactos simbólicos pueden ser usados para movilizar y dirigir las energías de los miembros de la organización.

---

<sup>6</sup> Se gestaban grandes cambios en el contexto, de acuerdo con Rendón Cobián (2004, págs. 125-126) tales como el aumento de fusiones y adquisiciones de grandes empresas, la globalización o creciente transnacionalización de las grandes empresas, la alta competitividad de la empresa japonesa y los grandes flujos migratorios dirigidos hacia los países industrializados en busca de mercados laborales.

## Objetivo General

Comprender como opera la Comisión Estatal de derechos humanos en Chiapas y sus Visitadurías adjuntas regionales situadas en el territorio chiapaneco, desde las dimensiones de gestión, institucionalización, cultura y cambio organizacional en el marco de las diferentes reformas constitucionales federales y estatales para identificar los problemas que enfrenta y generar conocimiento científico que permita proponer estrategias de mejora para su funcionamiento.

## Objetivos Específicos

- Analizar la operación y gestión que realiza la Comisión Estatal de derechos humanos en Chiapas y sus visitadurías adjuntas regionales en relación a la estructura organizacional establecida.
- Describir y analizar el cambio organizacional suscitado en relación a la institucionalización de la normatividad proveniente de las reformas constitucionales del 2011 y su manifestación en la cultura organizacional.

## Metodología

El problema se construye y tiene como punto de partida la construcción del hecho social. Se hace un uso crítico de la teoría y se evita partir de objetos preconstruidos teóricamente. Desde la perspectiva del concepto de *totalidad* de Zemelman (1987) se puede observar, que es fundamental la descripción de la estructura organizacional de las instituciones públicas de defensa de los derechos

humanos, así como su relación con su entorno. Las dimensiones que se entrelazan son la Gestión, la Institucionalización, el cambio organizacional y la cultura.

El uso de las corrientes teóricas que convergen en los Estudios Organizacionales constituye la óptica desde la cual se brinda la explicación de lo que el hecho social reporta desde la perspectiva de la totalidad. El tipo de investigación es cualitativa contando con la colaboración del personal directivo y operativo de las instituciones.

La investigación cualitativa exige un trabajo cuidadoso desde la concepción misma de lo que se pretende realizar, la recolección de datos, la triangulación de la información, la delicada actividad de analizar e interpretar los datos y de reflejar de forma fiel el acontecer de una realidad social en la cual los sujetos poseen una subjetividad *per se*. La naturaleza del problema que ocupa a esta investigación, es abordado desde el concepto de la totalidad, la cual constituye una perspectiva epistemológica a partir de la cual las diferentes dimensiones de esa realidad y sus interrelaciones, se pueden comprender mejor, constituyendo un mecanismo metodológico que conduzca hacia una reconstrucción articulada de la realidad mediante la cual se pueden determinar las bases para poder captar la realidad en condiciones de totalidad permitiendo con ello, que los diferentes elementos que la componen se puedan teorizar en función de su relación posible con el todo, a la vez que se puede analizar lo acontecido en toda realidad social.

Al considerar el concepto de la totalidad es posible estudiar el cambio organizacional en las instituciones públicas de defensa de los derechos humanos, para así con este heurístico considerar las dimensiones en conjunto con la pregunta central

de investigación. La observación y consideración de la totalidad, la cual es posible acotar precisando el ángulo de investigación. Así también se especificaran los conceptos por dimensión que serán los trazos mediante los cuales le permitan al investigador, observar el hecho a profundidad y así emitir explicaciones que hagan posible conocer la realidad social.

La pregunta central de investigación es: ¿Cómo se relaciona la gestión, la institucionalización y la cultura en el cambio organizacional que acontece en las instituciones públicas de defensa de los derechos humanos?

La proposición central se expresa como sigue: El cambio organizacional en las instituciones de defensa de los derechos humanos emplea a la gestión que busca la institucionalización del mismo, llevándose a cabo en una cultura organizacional expresada a través de los valores, símbolos y ritos que los miembros de la organización comparten.

Con esto se procederá a especificar las preguntas secundarias por dimensión así como sus respectivas proposiciones. Así también se especificarán, de acuerdo al Universo de observación, las unidades en específico de donde se obtendrán los datos empíricos. Las unidades de observación son representadas por individuos, grupos sociales, instituciones y objetos culturales.

En relación a la muestra, en el enfoque cualitativo, es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre los cuales se recolectan datos, sin que necesariamente sean representativos del universo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998, pág. 34).



Para González Rey (2007) el investigador cualitativo irá definiendo los grupos en función de las necesidades que vayan apareciendo en el curso de la investigación, y lo primero que hará, antes de seleccionar a nadie, es implicarse en el campo, observar, conversar y conocer, de forma general los aspectos del contexto en que será desarrollada la investigación.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación cualitativa, a la pregunta y proposición central que buscan responder a las preguntas secundarias de cada dimensión, al contexto de la organización en defensa de los derechos humanos y sus visitadurías y a los actores sociales de la misma, se emplearán los siguientes instrumentos: la entrevista semi estructurada, la observación participante, la observación no participante y la consulta de fuentes documentales.

El trabajo de campo se desarrollará en una primera etapa, dando una primera mirada a las organizaciones a través de visitas en las que se realizará tanto observación participante como no participante; la primera se refiere al establecimiento de contactos que nos acercaran a la organización (y a sus visitadurías), para así asegurar la viabilidad de la investigación y la segunda, a las visitas a las organizaciones para observar cómo operan; otra actividad consistirá en echar un vistazo a la documentación impresa y revisión de la teoría de los estudios organizacionales para considerar elementos que nos permitieran explorar el hecho social.

Una segunda etapa consistirá en recolectar la mayor información impresa. En la investigación se empleará el enfoque cualitativo ya que al observar la influencia de los aspectos locales del hecho social permitió llegar a la consideración de que las

instituciones están plagadas de elementos culturales que particularizan el cambio organizacional, por lo que se consideró que mediante el acercamiento cualitativo brindarían a la investigación una visión clara de lo acontecido y le arrojaría elementos pertinentes que explicaran la realidad social. Así también, se diseñarán guías de observación y entrevistas semi estructuradas para su aplicación. Aquí será fundamental realizar visitas a la organización para pactar las entrevistas con los informantes; el contacto personal será la clave para que sea posible el acercamiento a la organización.

Una tercera etapa del trabajo de campo se pretende que consista en la aplicación de los instrumentos mediante el levantamiento de la información a través de la observación y la aplicación de las entrevistas, para posteriormente realizar el trabajo de análisis de la información mediante el diseño metodológico y de lo recolectado mediante la aplicación de las técnicas de investigación.

Se tomarán en cuenta las nociones de validez, confiabilidad y triangulación de la información para elaborar los instrumentos de investigación así como la interpretación de resultados.

## Conclusiones

Como se ha mencionado, con el presente proyecto de investigación se pretende conocer cómo opera la organización llamada Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Chiapas en las directrices de la gestión, institucionalización, cambio organizacional y la cultura, ya que dada la situación demográfica y geográfica del estado de Chiapas, el nivel educativo prevaleciente, el índice de pobreza, el cada vez más incipiente nivel de vida de sus habitantes y la economía en descenso, prevalece un ambiente de conflicto y violación constante a los derechos humanos, por lo que los habitantes de la entidad, el migrante y el indígena son sujetos de presentar una queja y demás recursos ante la Comisión, ya que es el ente público representativo a nivel estatal de la defensa de los derechos humanos, por lo que es de interés primordial el describir y analizar lo que acontece en la realidad organizacional de dicho ente.

Cabe señalar, que en la actualidad, los usuarios que demandan a la Comisión la realización de una acción en particular les implica meses de espera, así como la realización sistemática de gestiones y seguimiento continuo al requerimiento presentado, por lo que dichos sujetos suelen llevar acciones paralelas por otros medios en el mejor de los casos, o bien, desisten de llevar a cabo trámites en la comisión.

Por otro lado, han habido a partir de la reforma constitucional del 2011 en materia de derechos humanos, una serie de cambios que demandan una nueva configuración estructural, cambios en los procedimientos que realiza al interior, así como el surgimiento de una redefinición de enfoques, los cuales en algunos casos no se han llevado a cabo, en otros siguen en proceso, mientras que en otros casos, los trabajadores no saben cómo implementarlo y han demandado inclusive capacitación

para ello. Así también, cuando se pretende implementar a nivel estatal, un mandato emitido a nivel federal proveniente del ente nacional, pareciera ser que esto se pretende hacer de forma automática, e inclusive al instante o se cree que será una fórmula mágica que dará solución a las problemáticas operativas al interior de la Comisión, ya que al hacerlo, se ignoran las particularidades del contexto, la configuración social y demográfica del estado, la (s) forma (s) de institucionalización prevaleciente, así como la manera de realizar la gestión al interior de la organización. Todo ello, ha implicado la presencia de cambio organizacional que permea las actividades mismas de la organización.

Finalmente, los valores, los ritos y las creencias son parte de la cultura organizacional que hace particular y única a las organizaciones. En el caso de la Comisión Estatal posee una cultura al interior que configura, define y redefine la forma de gestionar e institucionalizar su operación y procedimientos que lleva a cabo para realizar su función. La ideología creada y recreada por los actores sociales al interior da cuenta de cómo son reapropiadas sus acciones y formas de operar que la definen como tal. El presente estudio pretende describir y analizar cómo el elemento cultural es configurado al interior y su efecto sobre la operación de la organización.

Los derechos humanos son reconocidos por la Constitución Mexicana, por tanto, es fundamental su defensa y promoción. Es un tema presente en la agenda nacional dado los acontecimientos violentos sucedidos en el país, así también las demandas sociales y políticas en la entidad no se han hecho esperar, por lo que es primordial su estudio y análisis para proponer acciones que mejoren su ejercicio y la propagación de un respeto real de los derechos humanos de todos los habitantes de la entidad.

## Referencias

- Alvarado Altamirano, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Revista de Contaduría y Administración*. No. 219. Mayo – Agosto, 11-41.
- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1997). (1997). *La Construcción social de la realidad*. : . Buenos Aires: Amorrortu.
- Carlos F. Quintana Roldán, N. D. (2013). *Derechos Humanos*. México: Editorial Porrúa.
- Comisión Estatal de Derechos Humanos. (2015). *Comisión Estatal de Derechos Humanos del Chiapas*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de [www.cedh-chiapas.org/portal/](http://www.cedh-chiapas.org/portal/)
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization. Dramas of institutional Identity*. *The University of Chicago*. USA: Press .
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2001). Retorno a la Jaula de Hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (págs. 104-125). México: FCE.
- Gobierno del Estado de Chiapas. (2015). *Estado de Chiapas*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de [www.chiapas.gob.mx/ubicación](http://www.chiapas.gob.mx/ubicación)
- González Rey, F. L. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad: los procesos de construcción de la información*. México: Editorial McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- INEGI. (Mar de 2014). *Perspectiva estadística Chiapas*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/mar\\_2014/chis/702825059446.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/mar_2014/chis/702825059446.pdf)
- Jepperson, R. L. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. W. Powell, & P. J. Maggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 193-215). México: FCE.
- Mendoza Molina, R., & Luna, A. (1998). La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance. En *Ponencia presentada en el Comité de Investigación sobre Sociología de las Organizaciones* (págs. 25 – 44). Montreal, Canadá: XIV Congreso Mundial de Sociología.
- Peces-Barba. (1987). Reflexiones sobre el estudio de los derechos humanos y su fundamentación. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, nº 2, [www.revistauniversitas.org](http://www.revistauniversitas.org), 13-36.

- Quintana Roldán, C., & Sabido Peniche, N. D. (2013). *Derechos Humanos*. México, D.F.: Porrúa.
- Rendón Cobián, M. V. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Iztapalapa*. Año 24 No. 55, 119 - 141.
- Rendón Cobián, M. V. (2007). *Dinámica Organizacional y referentes institucionales: el caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. México: UAM Unidad Iztapalapa.
- Schwartz, H., & Stanley, D. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. Summer, 30 - 48.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 No. 3, 339 – 358.
- Vasak, K. (1978). *Las dimensiones internacionales de los Derechos Humanos*. París: UNESCO.
- Zamorano Camiro, S. (2005). Reseña de “Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad”. *Espacios Públicos*, vol. 8, núm. 16, 232-237.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.
- Zucker, L. G. (2001). El papel de la institución en la persistencia cultural. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 126 – 153). México: Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/ Universidad Autónoma del Estado de México.

# Estrategias Para la Creación de un Clúster de Maíz en el Municipio de Ahome Sinaloa

---

*Karla Patricia Barraza Urías<sup>1</sup>  
María de Jesús Obeso<sup>2</sup>*

## **Resumen**

El problema de investigación está relacionado con la falta de competitividad y sustentabilidad que presenta la cadena productiva del maíz en el Norte de Sinaloa.

Se parte de la premisa de que la forma de organización cluster por los rasgos que lo distinguen, puede contribuir al incremento de ventaja competitiva del grupo de empresas que lo componen; lo que a su vez influye al desarrollo de la región en la que se sitúa (Grajiera, Gamboa, & Molina, 2004); por tanto, se diseñará teóricamente un modelo ideal de cluster, que ayude en la elaboración de un diagnóstico y permita identificar estrategias para impulsar la actividad productiva de los grupos de empresas estudiadas, hacia el tipo de organización Cluster.

La metodología a utilizar es mixta por las características del fenómeno en estudio y los resultados de investigación buscan proponer estrategias competitivas y

---

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. [karlapatricia91@hotmail.com](mailto:karlapatricia91@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. [maria.obeso@udo.mx](mailto:maria.obeso@udo.mx)

sustentables y líneas de acción tanto para los actores directamente involucrados en la actividad productiva, como para los organismos gubernamentales involucrados, en impulsar el desarrollo de dicha actividad; así como también para otros investigadores interesados en el tema, o bien que inspire a nuevas investigaciones.

**Palabras clave:** Agro-alimento, Forma de organización, Ventajas competitivas

### **Descripción del problema a investigar.**

Informes realizados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2010), estiman que para el año 2050, para los países en desarrollo, que concentran el 87% de la población mundial, representará un reto en términos de abasto alimentario, ya que se estima que para satisfacer la demanda alimenticia de su población, la oferta de alimentos (básicos y procesados) debería aumentar un 100% para ese año, mientras que para alimentar al total de la población mundial, la producción primaria global de alimentos se tendría que incrementar 70% en las próximas cuatro décadas.

En términos globales La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO, indica que el índice de producción agrícola mundial presentó una tasa media de crecimiento anual (TMCA) cercana al 2% durante el periodo 1961-2008; por tanto, la demanda de alimentos se incrementará debido al aumento de la población mundial. Sin embargo, se espera habrá poca oferta, ya que estará limitada la superficie agrícola disponible; así que para cubrir dicha demanda será necesario incrementar



la producción mediante el incremento de la productividad en la producción primaria.

Aunado a lo anterior, habría que agregar el aumento significativo que se tiene en la producción en biocombustibles, lo cual impacta también en el aumento de la producción de maíz y la caña de azúcar siendo éstos, las principales fuentes de obtención. Los EE.UU. y Brasil son los principales productores de etanol en el mundo: De 2003 a 2009, la producción de etanol (a partir de maíz) en los EE.UU. aumentó en alrededor de 260% mientras que Brasil (a partir de caña de azúcar) registró incrementos superiores al 100% en ese mismo lapso (SAGARPA, 2010).

En la medida que la producción de este biocombustible crezca a un ritmo mayor que la de sus insumos, ejercerá una presión sobre la oferta y los precios de los mismos.

México es el octavo productor mundial en agro alimentos. Sin embargo la producción nacional es insuficiente para abastecer la demanda interna de algunos alimentos básicos. Así, en 2012 se importó el 79% del consumo doméstico de arroz, 93% de oleaginosas, 58% de trigo y 82% de maíz amarillo para consumo pecuario e industrial (SAGARPA, 2013).

En un estudio realizado por SAGARPA (2007) se menciona que los procesos agrícolas en México tienen una mínima participación a nivel mundial en la producción de maíz. El rendimiento medio en México es casi la tercera parte del rendimiento de los Estados Unidos. Sinaloa ocupa el 22% en participación

nacional de la producción de maíz, seguido por Jalisco con el 13% y posteriormente el estado de México con el 8%.

En el año agrícola 2008 durante el ciclo Otoño-Invierno Sinaloa contribuyó con el 75% de la producción total a nivel nacional, mientras que en cuanto al rendimiento medio por hectárea en ese mismo periodo fue de 9.2 Ton/Ha.

De acuerdo con información de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en un informe elaborado por el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (2013), el volumen total de producción de granos en Sinaloa en el 2012, fue de 4 millones 510 mil 198 ton., 173 mil 169 ton. más con respecto al año 2011 que fue de 4 millones 337 mil 030 ton., lo que en términos relativos significó un aumento de 3.99%.

Dentro de los 18 municipios que conforman el estado de Sinaloa, Ahome es el municipios que presentan el mayor volumen en la producción de Maíz en con 767 mil 332 ton. con un rendimiento por tonelada de 11.34, que representan un valor de producción de \$2, 479,155.37 pesos según el informe del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2013).

Sin embargo, según Padilla-Bernal, Reyes-Rivas, & Óscar Pérez-Veyna, (2012) en Brambila & Gomes (2006) y en Kinsey, 2005; Suárez y Bejarano, (2001) el sector agroalimentario, también se está viendo impactando por una mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y una demanda por productos más diferenciados, regida por criterios de calidad, inocuidad, conveniencia y nutrición.

Los productores no solo de Ahome, Sinaloa sino de México en su totalidad, enfrentan problemas en la cadena de suministro como lo establece un estudio realizado por SAGARPA (2010).

En México, existe un dualismo en los canales de distribución con los que operan los productores, ya que en algunos estados del sur, predominan los canales tradicionales, entendidos éstos como los mercados municipales, tianguis y mercados sobre ruedas, tiendas de abarrotes, tiendas específicas y vendedores ambulantes; los cuales son preponderantes en el comercio local, particularmente en regiones de baja densidad poblacional; mientras que en los estados del norte, se encuentran los canales modernos; definidos como las tiendas de autoservicio, departamentales, de membresía y de conveniencia, concentrándose en ciudades de más de 100 mil habitantes. Este dualismo hace que algunas cosechas sean mejor pagadas que otras, debido a la poca existencia de normas y estándares reguladores del mercado agropecuario mexicano.

Además, debido a la escasa vinculación entre los productores y consumidores, los productores no cuentan con sistemas de información eficiente, que capte las señales del mercado para atender las exigencias de calidad, variedad e inocuidad en los alimentos, lo cual imposibilita la planeación de los agricultores y la toma de decisiones oportuna.

Por otra parte, los elevados precios de los servicios asociados a la distribución en México, son superiores a los registrados por sus principales socios comerciales. Por ejemplo, el transporte de carga refrigerado resulta 41% más alto en México

que en EE.UU. De acuerdo con esta información, EE.UU. y Canadá, los dos principales socios comerciales de México, son por lo menos dos veces más eficientes en términos logísticos que las cadenas de distribución mexicanas, lo cual reduce de forma significativa la competitividad de las exportaciones de productos mexicanos.

Por otra parte, México presenta diferencias importantes en comparación con otros países, lo cual está relacionado con las regulaciones y costos en el comercio internacional. Por ejemplo, los costos promedio para exportar contenedores a México son mayores que los de Brasil en 17% y que los de Chile en 106%.

Los altos costos de transacción entre las empresas participantes a lo largo de la cadena agroalimentaria en México enfrentan diversos costos, entre ellos, los de transporte son los de mayor importancia. Si bien, las empresas que movilizan cargas pequeñas, los costos promedio por unidad de transporte, casetas, contratos de distribución, etc., son mayores dado el tamaño de la escala y debido a que sus costos fijos se reparten entre un volumen de ventas menor y no pueden aprovechar economías de escala para reducir costos de transacción, los cuales limitan la competitividad de los pequeños productores en la región. Además dicha deficiencia en el transporte para el acarreo de la producción, la escasa infraestructura en almacenes para el cuidado y conservación de las cosechas, provoca un incremento en los costos nacionales de transportación provocando que sea más factible la idea de importar granos aun cuando aquí se producen debido a la falta de recursos necesarios para hacer llegar el producto al lugar deseado. No obstante la infraestructura carretera, de almacenamiento y transporte, se

encuentra muy por debajo de los estándares internacionales, principalmente por aquellos registrados por países desarrollados, esto se traduce en incrementos de costos y disminución en la calidad de los productos perecederos.

En comparación incluso con algunos países de América Latina por ejemplo, la infraestructura carretera de México es menor en términos absolutos y relativos que la de Brasil y en términos relativos, menor a la de Uruguay y Costa Rica (SAGARPA, 2010).

Es evidente que uno de los principales problemas de la cadena agroalimentaria del país es el nivel de mermas existente en el canal tradicional, ya que éste concentra, en promedio, tres cuartas partes de las ventas en México, detectándose la escasa infraestructura, la falta de medios de transporte, así como la falta de conocimiento a través de la cadena de suministro, son las principales causas de este problema (SAGARPA, 2010).

Definitivamente el gran desafío en el campo agrícola es elevar la productividad, sin embargo, debido a las diversas problemáticas antes descritas, las empresas no pueden seguir trabajando de la misma manera como lo vienen haciendo, ya que para lograr, se necesita una reestructuración y reorganización en las actividades empresariales, para poder enfrentar los obstáculos al crecimiento con una estrategia competitiva, tratando de mejorar y cambiar el rostro del campo con una nueva visión de colaboración y trabajo de complementariedad entre los integrantes de la cadena de suministro para poder alcanzar los criterios de calidad deseados.

Como menciona Fernando Soto Baquero, Representante de la FAO en México, no basta con centrar la atención exclusivamente en cuánto más se debe producir de alimentos, sino que también es imprescindible preguntarse cómo debe hacerse, cuidando así los recursos naturales de los que dispone y utiliza y aportando al cuidado del ecosistema perteneciente (Rivera, 2015).

Es decir, las prácticas agrícolas deberán incluir acciones que valla en pro del medio ambiente, llevando a cabo prácticas eficientes haciendo uso racional de los recursos naturales, siendo responsable del impacto que dichas actividades generan en el medio ambiente. Una agricultura sostenida implica mantener satisfechas las necesidades actuales y futuras del mundo, debe proteger y mejorar la calidad del aire, del suelo y del agua: esto es, debe ser “amigable” con el medio ambiente. Lo anterior, permitirá comunicarse mejor con sus “clientes”... los consumidores de alimentos de mundo. (Dars, 2001)

Según Luis & Vargas (2012) en Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (1990) el desarrollo sustentable es un proceso de mejoría económica y social que satisface las necesidades y valores de todos los grupos interesados, manteniendo las opciones futuras y conservando los recursos naturales”.

La sustentabilidad es parte fundamental de la estrategia global que las empresas han de adoptar para obtener rentabilidad y elevar la productividad; sin embargo los directivos tienen que poner en la balanza, y evaluar las actividades realizadas y sus impactos generados que perjudiquen el medio ambiente que rodea a la empresa. Es así pues, que la gestión de los directivos debe basarse en una toma

dediciones de manera sustentable. Una estrategia sustentable asegura el éxito de las organizaciones y asegura su permanencia en el tiempo (Luis & Vargas, 2012)

Bajo la problemática antes mencionada la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles serán los rasgos que distinguen a una organización tipo clúster? y

¿Cuáles serán las acciones estratégicas que impulsen al grupo de actores que participan en la cadena productiva del maíz en el municipio de Ahome, a transitar a un tipo de organización colectiva como lo es el Clúster?

Objetivo General.

Proponer estrategias que impulsen a la creación de un clúster de maíz en el municipio de Ahome, Sinaloa.

Objetivos específicos

- Identificar los rasgos distintivos de la organización tipo clúster y el tipo de relaciones que desarrollan los actores al interior.
- Identificar las estrategias claves que llevan a los clústers a ser exitosos.
- Conocer los rasgos distintivos de la forma en cómo se organizan de manera conjunta el grupo de actores que participan en la cadena productiva del maíz en el Municipio de Ahome, Sinaloa.
- Identificar estrategias que puedan impulsar al grupo de actores que participan en la cadena productiva del maíz en el Municipio de

Ahome, Sinaloa, a realizar acciones conjuntas que les permita transitar a una forma de organización tipo clúster.

### **Marco Teórico.**

Si bien como menciona Porter (2008), el objetivo primordial de las naciones es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para lograrlo depende de la productividad con la que se emplean la mano de obra y el capital. La productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital, por tanto, depende de la calidad y las características de los productos, como la eficiencia con la que son producidos. Es así como la productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo; es la causa fundamental de la renta per cápita nacional.

Una empresa que se encuentre en constante mejora continua, buscará elevar la calidad de los productos dotándolos de cualidades deseables para el mercado, usando tecnología necesaria, incrementando la eficiencia en la producción impactando en una creciente productividad sectorial. Entonces al lograr lo anterior la empresa desarrollara capacidades para enfrentar los nuevos retos en los mercados y en sectores industriales más competitivos.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Ésta se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. (Porter, 2009).



A pesar de grandes y cuantiosos estudios, nadie ha podido concretar en sí un concepto único de competitividad, resulta algo difícil poder definir dicho concepto debido a la interdependencia de los diversos factores propios de cada país; lo que funciona en uno no necesariamente funciona en otro; es decir, cada país es tan complejo por lo tanto, es imposible establecer una base de parámetros medibles de la competitividad nacional.

La CEPAL introducen el concepto de competitividad auténtica de una economía, entendida como la capacidad de incrementar, o al menos de sostener, la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea del nivel de vida de la población (Hounie Adela, 1999). Esta misma organización estipula la existencia de una relación causa y efecto; para generar competitividad, ésta depende de las posibilidades que se tengan de elevar la productividad al nivel de las mejores prácticas internacionales.

Porter (2009) en Hernández et al (2005) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y de las estrategias de la empresa. La empresa logra formular ventajas competitivas mediante actos de innovación, llevando este concepto a su sentido más amplio, ya que comprende el diseño de nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevo método comercial, nuevo método de capacitar al personal, por mencionar alguno.

Sin embargo, la innovación implica inversión tanto económica como inversión humana, en capacidades de destreza y conocimientos así como de perseverancia y constancia puesto que la innovación es el resultado de la realización de actividades a prueba y error.

Algunas innovaciones crean ventajas competitivas, gracias a la facilidad de captar una oportunidad de mercado totalmente nueva o bien, sirve a un sector de mercado, al cual otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud a tal innovación, es ahí cuando se crean una ventaja competitiva (Porter, 2008). Una vez que una empresa logra dicha ventaja a través de una innovación sólo puede mantenerla mediante la mejora continua.

Otra forma de crear ventajas competitivas es mediante el establecimiento de relaciones laborales o “networking” con los integrantes de la cadena de productiva. Bejarano (1995) en Montoya et al (2008), relacionó el concepto de cadena productiva con un campo de la organización económica, en el cual se genera una serie de eslabonamientos entre conjuntos de unidades de producción, los cuales participan tanto en la producción como en la distribución del producto desde que aparece como materia prima, hasta la salida al campo o cuando es consumido. En ésta medida, se afirma que la combinación de relaciones verticales y horizontales, las alianzas y rivalidades profesionales, la competencia por segmentos definidos de mercado y por ganancias, dan lugar a la formación de una cadena productiva. Por tanto dichas relaciones generan beneficios como acceso a menores costos, a insumos más especializados con más grado de innovación tecnológica, flexibilidad, mayor adaptación, estandarización de procesos, eficiencia en tiempo de producción, entre otros.

Entonces el propósito de la integración empresarial se basa en la promoción de la generación de organizaciones productivas, que adopten esquemas eficientes de relación entre empresas independientes, permitiendo a estas últimas lograr

ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operaran aisladamente (Montoya, L., Montoya, I. & Castellanos, O., 2008)

Dando paso así pues a la generación de cúmulos, también conocidos como clúster<sup>3</sup> definiéndolo como el conjunto de empresas próximas geográficamente involucradas en relaciones verticales y horizontales, lo que implica simultáneamente que las instituciones de soporte comparten una misma visión de desarrollo de las actividades, basada en competencia y cooperación en un mercado específico (Padilla Luz, 2012).

Los clúster, entendidos según Porter (2009) son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Son esenciales para la competencia, para la productividad, para la orientación y el ritmo de la formación de nuevas empresas y de la innovación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico comúnmente conocido por sus siglas en inglés OECD (1999, p. 85) define los "clúster" como "redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor" (Morales et al, 2014).

Son un conjunto de empresas multi organizativas cercanas geográficamente, que se encuentran interrelacionadas, las cuales comparten necesidades y oportunidades, fomentan relaciones de colaboración, generan información de muta

---

<sup>3</sup> Entiéndase que cúmulos y clúster tiene el mismo significado así que para efectos de la presente investigación se empleara el término clúster.

ayuda, adquieren y comparten nueva tecnología e intercambian experiencias con el fin de hacer frente a la competencia y lograr el bien común. Los clúster por lo tanto, representan una forma diferente de organizar los datos económicos y de observar la economía. (Porter, 2009)

Todos los clúster son diferentes, pues varían en dimensión, y fase de desarrollo. Algunos se encuentran integrados por grandes empresas, otros por pequeñas, y otros por la combinación de ambos. Sin embargo los cúmulos más grandes cuentan con personas y proveedores más especializados, con técnicas y tecnología de vanguardia y cuentan con una gama amplia de servicios e instituciones auxiliares.

A continuación se puede observar las diferencias más significativas de los cúmulos en desarrollo y los cúmulos desarrollados:

Tabla 1 Características propias de los cúmulos en vías de desarrollo y cúmulos desarrollados

<b>CÚMULOS EN DESARROLLO</b>	<b>CÚMULOS DESARROLLADOS</b>
Suelen ser superficiales y necesitan servicios, productos, componentes y tecnología extranjera.	Tienen una densa red de relaciones y conexiones.
Suelen operar más como islas que como integrantes.	El desarrollo de unos cúmulos que funcionen bien es uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada.
Producen no solo componente propio, sino incluso electricidad de emergencia.	Están bien especializados en cúmulos exportadores.
Suelen estar verticalmente integrados.	Todo lo que pueda adquirirse

	rentablemente a distancia, ha dejado de ser fuente de ventaja competitiva
Son diferentes en sociometría.	Generan su propia maquinaria y equipo
Comunicación escasa.	Desarrollan tecnología e innovaciones
Las relaciones no están bien desarrolladas.	Son exportadores de tecnologías
La formación de cúmulos se ve dificultada por el bajo nivel local de formación y capacitación Tienen menos miembros.	
Carencias tecnológica	
Falta de acceso al capital	
Insuficiente desarrollo de las instituciones.	

Fuente: Datos obtenidos en Porter (2009)

La definición de un cúmulo puede ser diferente en sus diversas ubicaciones, dependiendo de los segmentos en los cuales compitan las empresas encuadradas en él y de las estrategias que empleen (Porter, 2009).

El nacimiento de un *clúster* se puede explicar por la existencia de una reserva de factores, como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, una ubicación física favorable, o una infraestructura especialmente buena o apropiada, igualmente pueden surgir como consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente. También surgen por la previa existencia de sectores proveedores, y gracias a la existencia de una o dos empresas innovadoras que

estimulen el crecimiento de muchas otras. (Porter, 2003, p. 243) en (Vera & Ganga, 2007).

No obstante, independientemente del tamaño, se pueden identificar características propias de la esencia de este tipo de organización:

- a) Ubicación geográfica. Para poder formar un clúster, las empresas pertenecientes deben de estar cercanas geográficamente, ya que es esto lo que caracteriza este tipo de organización. La ubicación influye en la calidad del mismo. La innovación y la estrategia de ubicación son necesarias para tener productividad, así como la calidad y la especialización en actividades, productos y servicios (Porter, 2009).
- b) Relaciones de complementariedad. Las empresas, instituciones y personas pertenecientes a un cúmulo no puede trabajar de manera aislada, ya que el objetivo del cumulo no tendría sentido. Deben de fomentarse el establecimiento de vínculos y lazos sociales, las relaciones internas e interconexiones, lo cual conlleve a una buena relación entre los miembros para obtener buena imagen y buena reputación, mediante el uso y la práctica de valores como la confianza, comunicación, lealtad, compromiso y trabajo en equipo, con el fin de que los miembros integradores, no compitan unos con otros, si no que se apoyen para atender diferentes segmentos de mercados o para llegar a un mercado que por sí solo no pudieran atender. La creación de relaciones es la base fundamental para la formación y el buen desarrollo de un cumulo.

c) Flujo de información. Perciben más rápido las necesidades de los clientes, lo cual ayuda a tener la flexibilidad para adaptarse hacia los nuevos requerimientos del mercado. De igual manera, las personas que trabajan en él, obtiene información veraz y oportuna sobre las nuevas oportunidades que se han de aprovechar.

d) Los miembros comparten necesidades y oportunidades. Gracias al flujo de información interna generada, las personas involucradas adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para poder percatarse de las oportunidades emergentes. Las oportunidades creadas por los cúmulos, generan creciente número de clientes potenciales, relaciones establecidas, disminuye el riesgo de las barreras de entrada y de salida (Porter, 2009).

Las relaciones de complementariedad que se dan en el interior del cúmulo estimulan a los miembros a

apoyarse mutuamente y unan esfuerzos para lograr cubrir sus necesidades, limitaciones así como superar obstáculos ya sean en materia de infraestructura, personal, tecnología etc.

e) Innovación y mejora continua. Según como menciona Porter, para que un cúmulo se desarrolle de manera exitosa, han de trabajar siempre bajo un estado de mejora continua, en todos y cada uno de sus actividades aundado a la innovacion de productos, servicios, maquinaria, tecnologia y conocimientos especializados, primordiales para incrementar la productividad y crear asi ventajas competitivas que les permita ser flexibles

y atender a los mercados internacionales. Aquí el orgullo y deseo de tener buena reputación colectiva, provoca entre los miembros la motivación para ser mejores.

- f) Especialización. El impacto de los cúmulos genera la especialización Infraestructura y tecnología. De igual manera, las actividades realizadas dentro del cumulo genera servicios, componentes y trabajadores con conocimientos especializados, por lo que se obtiene personas más especializadas e idóneas para el puesto, lo cual reduce la rotación del personal y disminuye los costos generados por la búsqueda, contratación y capacitación de personal nuevo
- g) Utilización de proveedores locales; con lo cual se asegura un aprovisionamiento adecuado y oportuno, eliminando los costes y retrasos de importación así como el oportunismo por parte de terceros y facilita la comunicación empresa-proveedor.

Los integrantes de un cúmulo deben estar conscientes de los beneficios generados y de la responsabilidad que conlleva el formar parte de él; debe de ser congruente con el que hacer, pensar y debe de tener un nivel de cooperativismo y complementariedad. Enseguida se mencionan las ventajas generadas por los cúmulos:

- La proximidad geográfica, cultural e institucional permite tener un acceso especial, unas relaciones especiales, una mejor información, unos mayores incentivos, y otras ventajas para la productividad y para el crecimiento de la productividad que son difíciles de aprovechar a distancia (Porter, 2009).



- Facilitan el desarrollo de la industria y economía local mediante la obtención de ventajas competitivas (Corrales, 2007), las cuales, a través de la innovación, logran aumentar la productividad y por ende la creación de nuevas empresas (Porter, 2009).
- Aumenta la competencia, inducida por la concentración de empresas en el mismo espacio geográfico (Morales, et al 2014)
- Debido a las relaciones de colaboración entre instituciones, empresas y personas se generan nuevas formas de obtener información veraz y oportuna, se pueden abrir nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, compartir maquinaria y equipos, financiar programas de formación de mano de obra, etc.
- Existe una eficiencia en las compras y una reducción de los costos, debido a las estrategias de Marketing, distribución y comercialización que se realizan de manera conjunta.
- Los miembros se hacen fácilmente de tecnología e Infraestructura especializada.
- Se crea una ventaja competitiva en cuanto a la reputación por la zona de ubicación donde se encuentra el clúster y la fuerte presencia local que éste genera; por lo que los miembros buscan siempre tener una buena relación entre todos los integrantes para obtener buena imagen y así mantener dicha ventaja.
- Incremento de la inversión Extranjera Directa.
- Tiene mayor conocimiento de los compradores, mayor experiencia.

- Permiten observar a empresas aisladas para mejorar como grupo.
- Se hacen más fácil de componentes nuevos, servicios, maquinaria nueva, procesos, modelos, actividades administrativas, etc.
- Las empresas (extranjeras o nacionales) establecidas fuera del cúmulo, suelen establecer filiales.
- Los cúmulos orientados al exterior presentes en una zona geográfica constituyen una de las principales fuentes de crecimiento y prosperidad a largo plazo de una zona (Porter, 2009).
- El desarrollo de los cúmulos puede traer consigo la atracción de Inversión directa Extranjera en instalación de producción o de servicios y en empresas proveedoras.
- Existe una atracción de personas emprendedoras las cuales emigran al cúmulo.
- Los éxitos de las empresas del cumulo sirven de imán para atraer los mejores talentos.

Así pues, bajo las características antes mencionadas y con las ventajas que pudieran obtenerse, debe quedar claro que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenece, la cual surge de las externalidades, las economías de aglomeración, “spillovers” tecnológicos e innovación que se da de la intensa y repetida interacción que se da entre los miembros (Ramos, 1998).

Sin embargo, existen limitantes las cuales impiden que este tipo de organización alcance la competitividad deseada mermando así el desarrollo del mismo:

- Miedo por participar y ayudar a la competencia.
- Falta de calidad del entorno: que no se cuente con las empresas e instituciones al nivel, a la altura para poder competir en mercados internacionales.
- La falta de apoyo por parte del gobierno en cuanto a la estabilidad macroeconómica, políticas de apoyo para la regulación de clúster.
- La rivalidad interna existente en un sector.
- Las maneras informales de organización.
- Las normas culturales.
- La falta de proveedores especializados reduce la ventaja del cúmulo (Porter, 2009).
- Dependencia entre los integrantes del cumulo, si uno falla el cumulo no alcanza el éxito deseado.
- Puede presentarse que todas las empresas del cumulo adopten la misma forma de competir, generando una mentalidad colectiva con actitudes tradicionales y pocos flexibles, generando rigidez lo cual imposibilita poder adoptar nuevas mejoras. (Porter, 2009)
- Cambios drásticos entre las relaciones dentro de un cúmulo, generando consecuencias en la productividad y en la orientación de la innovación.
- El hecho de que los diferentes integrantes de un cumulo compartan una zona geográfica no asegura las relaciones y conexiones mutuas vayan a funcionar eficazmente (Porter, 2009).
- La política del estado puede ir en contra de la formación de cúmulos.

- Los programas de estudio de las universidades y de las escuelas técnicas dictadas por el estado, no se adoptan a las necesidades del cúmulo. (Porter, 2009)
- Las empresas, protegidas de la competencia, adoptan prácticas monopolistas que retrasan aún más el desarrollo de los cúmulos.
- Como destaca Porter (2009), las empresas tienen miedo de participar en estas agrupaciones porque tiene miedo de ayudar a la competencia.

Esta mentalidad es una de las principales limitantes para la formación de este tipo de organizaciones.

El Clúster, se considera una forma de organización que permite tener una estrecha relación con los proveedores básicos, (insumos, maquinaria, servicios, etc.), con proveedores de infraestructura especializada, e incluso hasta con distribuidores y clientes finales, de manera muy efectiva. Está compuesto por la sinergia conjunta de productores, exportadores, proveedores de servicios e insumos y universidades. Para lograr este tipo de organización es necesario el establecimiento de estrategias, la cual se define como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Mientras que Porter (2002) en Morales, Velasco, & Pérez (2014) define la estrategia competitiva, por como la combinación de metas que buscan las empresas y políticas que permitan alcanzarlas. El desarrollo de estrategias para la

formación de "clúster" debe incluir metodologías exitosas utilizadas y reportadas (Meyer & Harmes, 2005).

Con este marco de referencia se intenta mostrar un panorama de las características que predominan en la formación de los clúster y las interacciones que se dan entre los diferentes actores que en él participan. Un grupo de actores económicos, que identifican ciertas necesidades de operación de manera conjunta, donde el elemento de complementariedad y cooperación vienen a ser determinantes para su funcionamiento y hacer frente a un mundo global altamente competido.

Los participantes de los Clúster se dan cuenta de que ya no dependen solo de sus actividades en lo individual como empresa, sino que dependen de manera importante del entorno (Corrales, 2007). Por lo que para incrementar competitividad y sustentabilidad en una actividad económica y permanecer vigentes en el ámbito internacional, el clúster ha surgido como un modelo de desarrollo productivo en el que las empresas e industrias han encontrado una alternativa para hacer frente a los retos del mercado internacional.

### **Método de trabajo.**

La investigación tendrá un enfoque mixto, en ese contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010:4) en (Ruíz, Borboa, & Rodríguez, 2013), sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque

cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

Se realizará investigación bibliográfica la cual consiste en la “recopilación sistemática de la información publicada relacionada con un tema” (Universidad de Derby 1995 en Aguilera, 2009), profundizando en cada una de las variables de análisis claves para el estudio del fenómeno en cuestión.

Se diseñaran y aplicaran diferentes instrumentos para la recolección de datos como los son: Análisis de documentos, Entrevistas semiestructuradas, Cuestionarios, Talleres o Laboratorios con productores, Observación en reuniones colectivas de productores para tratar asuntos relacionados con el desarrollo de su actividad; considerando las variables de análisis.

- a. Análisis de documentos. Se revisarán todo tipo de documento que se considere útil para los fines de la investigación.
- b. Guía de entrevista semiestructurada. Se entrevistará a representantes de organizaciones productoras de maíz y a representantes de las organizaciones con las cuales están integrados vertical y horizontalmente de manera formal o informal para el logro de sus actividades. Aquí el fin es poder identificar las interacciones que llevan a cabo los diferentes actores de la cadena productiva y sus fines.
- c. Talleres o laboratorios con productores de maíz. Darles información sobre la forma de organización tipo clúster, y hacer ejercicios en equipo, analizando las diferentes variables en estudio. Al final se pretende identificar información

valiosa que ayude al diseño de estrategias para la inducción de la adopción de nuevas formas de trabajo.

- d. Cuestionarios. Se diseñará un cuestionario posteriormente a la aplicación y procesamiento de entrevistas, con el fin de validar datos generados con entrevistas y poder generalizar los resultados de investigación.

Se realizará un mapeo de los diferentes productores de maíz en el Municipio de Ahome y se buscará identificar grupos trabajando de manera conjunta, ya sea en organizaciones formalizadas o no. Una vez hecho el mapeo, se seleccionará el grupo de productores agrícolas con los que se llevará a cabo la investigación. Se optará por estudiar grupos donde se identifiquen características para impulsar la forma de organización tipo Clúster. Se identificarán informantes claves.

Una vez codificada la información y capturada en el software correspondiente para el procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos, se procederá a realizar la interpretación de la información obtenida de la investigación, la cual dará pauta para diagnosticar qué tan factible es implementar un clúster de maíz para el mejoramiento de la competitividad y sustentabilidad agrícola en el municipio de Ahome Sinaloa, e identificar las estrategias a proponer para la adopción de esta forma de organización.

## **Conclusión**

Los resultados de investigación tendrán los siguientes fines:

Para el grupo de actores que participan en la cadena productiva.

- Diseñar una propuesta que sirva como instrumento estratégico para que los diferentes actores que participan en la cadena productiva del maíz identifiquen en colectivo las líneas de acción a seguir y planeen su actividad con miras a adoptar formas de organización que les permitan crear ventajas competitivas que impacten de manera positiva en el desarrollo sustentable de su actividad.

A los tres niveles de gobierno.

- Sea un instrumento que muestre a las dependencias gubernamentales áreas de oportunidad para impulsar una actividad productiva tan importante como lo es la producción de maíz en Sinaloa; que no es el abasto sólo para Sinaloa, sino como ya se mencionó en párrafos anteriores, Sinaloa es el productor número uno de maíz en México y el maíz es el producto número uno en la base de la alimentación de los mexicanos.

Futuras investigaciones.

- Ofrezca a otros investigadores, información confiable sobre resultados de la temática en estudio, y dé posibles pistas para profundizar en investigaciones similares o bien, se vislumbren nuevos temas de



investigación de relevancia para el desarrollo de las regiones y la generación de conocimiento.

## Bibliografía

- Austin, J. (29 de Octubre de 2005). *ComunicarRSE*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de ComunicarRSE:  
<http://comunicarseweb.com.ar/?La+RSE+va+m%E1s+all%E1+de+la+filantrop%EDa&page=ampliada&id=201>
- Barin, L. (2012). RSE Estratégica. En E. Raufflet, *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 105-115). México: Pearson.
- Cajiga, J. (2009). *Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. (CEMEFI) Centro Mexicano Para la Filantropía, México.
- Camacho, G., Portales, L., & García, C. (2012). Herramientas de Gestión de la RSE en América Latina. En E. Raufflet, J. Félix, E. Barrera, & C. García, *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 49-50). Distrito Federal, México: Pearson.
- CE, C. d. (2002). *Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Barcelona, España.
- CEMEFI. (2009). *Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano Para la Filantropía, México.
- Censo Agrícola, G. y. (2007). *INEGI*.
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (2013). *REPORTE DE LA PRODUCCIÓN DE GRANOS POR ZONA Y MUNICIPIO*. Culiacan: CEEES.
- Corrales, S. (2007). Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. *Revista Frontera norte*, 173-201.
- Cuéllar-Aniel, J., C. L., Morales, V., Gracia, A. d., & García, O. (2010). *Manual de Buenas Prácticas de Manejo Para el Cultivo del Camarón Blanco Penaeus Vannamei*. Panamá: Nomos.
- Dars, B. (2001). Una visión sobre la agricultura sustentable en los países desarrollados. *Informaciones Agronómicas del Cono Sur*.
- Encinas, B. (2005). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social de las Empresas. La Dimensión Social de la Empresa*. X Jornada de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Emprendedores, economía social, democracia económica., Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

- FORÉTICA. (2004). *Fundamentos y Enfoque de la gestión Responsable*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa: un mapa del territorio* (Vol. 53). Journal of Business Ethics.
- Gond, J. P. (2012). Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En E. Raufflet, & G. Domínguez (Ed.), *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 29-40). Pearson.
- González, E. (2012). Perspectiva de los Grupos de Interés en la RSE. En E. Raufflet, *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 91-102). México: Pearson.
- González, I. L. (Abril de 2003). *www.ideared.org*. Recuperado el 24 de Mayo de 2013, de [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf).
- GRI. (2011). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 06 de Junio de 2013, de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org>
- Guevara, E. (2008). *La Gestión de las Relaciones Humanas y la Responsabilidad Social Empresarial*. México.
- Hounie Adela, P. L. (1999). La CEPAL y las nuevas teorías del crecimiento. *Revista de la CEPAL* 69, 8-33.
- Luis, V., & Vargas, J. (2012). LA SUSTENTABILIDAD COMO MODELO DE DESARROLLO RESPONSABLE Y COMPETITIVO. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 97-107.
- Meyer, J., & Harnes, U. (2005). *How to Promovate Clusters*. Duisburg and Buenos Aires: mesopartner.
- Montoya, L., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). DE LA NOCIÓN DE COMPETITIVIDAD A LAS VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL. *Scielo*, 59-70.
- Morales, L., Velasco, L., & Pérez, S. (2014). ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE "CLUSTERS" AGRÍCOLAS EN ZONAS RURALES. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1004-1011.
- Obeso, M. d. (2010). Hacia Formas de Organización Avanzadas. En C. Carrillo, L. Castro, J. Gastelúm, R. Hamasaki, X. López, V. López, & M. d. Obeso, *El Cultivo del Camarón. Aspectos Organizacionales* (pág. 211). Los Mochis, Sinaloa: PANORAMA.
- Obeso, M., & López, V. (2010). Panorama de la Industria del Cultivo del Camarón. En M. Obeso, V. López, X. López, R. Hamasaki, J. Gastélum, L. Castro, & C. Carrollo, *El Cultivo del Camarón, Aspectos Organizacionales* (pág. 15). Los Mochis, Sinaloa, Mexico: PANORAMA.
- ONU, O. d. (2004). *El Pacto Mundial en México, Guía Tematica, Cumbre de líderes Empresariales*. Nueva York.
- Padilla Luz, R. E. (2012). Evaluación de un cluster bajo agricultura protegida en México. *Contaduría y Administración*, 219-237.
- Perdiguero, T. G. (2005). *Google Books*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de Google Books: <https://www.google.com.mx/search?q=concepto+de+responsabilidad+social&btnG=Search+Books&tbm=bks&tbo=1#tbm=bks&scient=psy->

ab&q=concepto+de+responsabilidad+social+empresarial+carroll&oq=concepto+de+responsabilidad+social+empresarial+carroll&gs\_l=serp.3...1

- Pérez, J. S. (2002). Una aproximación al factor humano desde el enfoque de recursos y capacidad. *Universidad de Cádiz*, 139-156.
- Portales, L., & García, C. (2012). Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet, & G. Domínguez (Ed.), *Responsabilidad Social Empresarial* (Primera Edición ed., págs. 1-12). México: Pearson Educación.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. *Harvard Business*, 74-91.
- Porter, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. E. Porter. Harvard Business.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivos*. Deusto.
- Ramírez, A. (2007). *EL PROCESO DE ANALISIS JERARQUICO CON BASE EN FUNCIONES DE PRODUCCION PARA PLANEAR LA SIEMBRA DE MAIZ DE TEMPORAL*. Texcoco: Colegio de Postgraduados.
- Ramos, J. (1998). *Una Estrategia de Desarrollo a partir de los complejos productivos (clúster) en torno a los Recursos Naturales*. CEPAL.
- Reyno, M. (2006). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como Ventaja Competitiva*. Valparaíso, Chile.
- Rivera, A. (20 de Mayo de 2015). *El Universal*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/agricultura-enfrenta-efectos-del-cambio-climatico-fao-1101505.html>
- RPM - Red de Pacto Mundial, E. (2013). *Google*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de Google: [http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1\\_2.htm](http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1_2.htm)
- Sabogal, J. (2008). *Aproximación y Cuestionamientos al Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Investigación y Reflexión* (Vol. XVI).
- SAGARPA. (2007). Obtenido de <http://www.sagarpa.gob.mx>
- SAGARPA. (13 de Diciembre de 2013). EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA ECONOMÍA NACIONAL. México, Distrito Federal, México.
- SAGARPA. (2015). *Las organizaciones Económicas del Sector Rural*. México: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- SAGARPA. (03 de Octubre de 2015). *Secretaría y Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Obtenido de <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/retosyoportunidades.pdf>
- Solares, R. (2006). *La Responsabilidad Social de las Organizaciones: Situación y perspectiva*. Papers Rethos.

- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.
- USAID-RED & CNC. (2009). Clústers, instrumentos para elevar la competitividad sectorial. *A competir*, 2-7.
- Vega, J. (5 de Abril de 2014). Acuicultores Toman Medidas Contra La Mortandad Temprana. *EL DEBATE*, págs. A2,A3.
- Vera, J., & Ganga, F. (2007). Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Scielo*, 303-322.
- Zadek, S. (2004). El Camino Hacia la Responsabilidad Corporativa. 125-132.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Un proceso de consultoría desde distintos enfoques teóricos organizacionales. Caso de estudio EMQ.

---

Oscar Cisneros Pérez <sup>1</sup>  
Karina Anaya Delgado<sup>2</sup>  
Francisco Cisneros Pérez<sup>3</sup>

## Resumen

En general, dentro del proceso de consultoría organizacional que realizan las firmas más relevantes en el contexto mexicano, éstas utilizan casi exclusivamente como marco procesual y de análisis las herramientas de la Administración en tanto *management*, ello con la finalidad de ofrecer soluciones universales y prescriptivas a la problemática de sus clientes. Sin embargo, dada la naturaleza funcionalista y utilitarista del *management*, éste enfoque *per se* no es capaz de explicar integralmente los fenómenos suscitados en la dinámica cotidiana de las organizaciones, ya sean lucrativas (empresas) o no. Para ello, existen otras disciplinas también orientadas al estudio de los fenómenos organizacionales pero desde un enfoque innovador, entre ellas los llamados Estudios Organizacionales, que se caracterizan por intentar comprender dicho fenómeno desde múltiples aristas; es decir que no sólo se enfocan en procesos funcionales, sino también en situaciones relacionadas –entre otras- con la cultura organizacional, los procesos de poder y otras lógicas de acción que no se encuentran contempladas en el marco de la Administración y por ende de la Teoría de la Organización. Por tal motivo, en este documento se describe el proceso de consultoría que se está desarrollando en una MiPyMe ubicada en Querétaro, México, que actualmente enfrenta problemas en su proceso productivo; y en la que se han utilizado distintos enfoques teóricos organizacionales de manera complementaria para así realizar un diagnóstico intraorganizacional que coadyuve a proponer soluciones factibles en dicha empresa, y que cuya metodología eventualmente pueda ser aplicable también en otras MiPyMe's de configuración análoga.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. ocispe@xanum.uam.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. karianaya@xanum.uam.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. fracisne@hotmail.com

**Palabras clave:** Consultoría, Estudios Organizacionales, Administración, Metodología, y MiPyMes.

### **Marco contextual**

Las organizaciones lucrativas -o empresas- en tanto constructos humanos, son espacios en que confluyen y se regulan tanto intereses individuales como grupales en pos de la consecución de objetivos y metas comunes, y que para los individuos sirven como el espacio que facilita la construcción de su propia identidad y les otorga sentido de realización personal. Esos esfuerzos coordinados llamados empresas a su vez forman parte de un entramado social y económico en que interactúan con otras organizaciones, en un campo en el cual cada una de ellas afecta y se ve afectada por otras organizaciones (campo organizacional).

Desde un enfoque racionalista, el sentido primario de las organizaciones lucrativas es el de administrar sus recursos para lograr que los productos y/o servicios que producen y/o ofrecen en los mercados en que compiten les brinden la posibilidad de obtener un beneficio económico a sus miembros -llámesele empleados, directivos, inversionistas, etcétera-. Sin embargo, no todo se reduce al aspecto económico, las personas que integran directamente a una organización esperan de ellas obtener un beneficio que va más allá de dicho aspecto, es decir, no sólo se vinculan a las organizaciones por las necesidades emanadas de la dinámica económica y social, los individuos también buscan afinidad y reconocimiento en aras de su propia realización personal.



Precisamente debido a que en las organizaciones lucrativas –y de cualquier otro tipo- no solo convergen elementos económicos. Existe una disciplina cuya naturaleza es multidimensional, tal es el caso de los Estudios Organizacionales (EO), que como disciplina es un campo de investigación relativamente nuevo en México y Latinoamérica. Su enfoque comprensivo y no prescriptivo de las organizaciones -sean del tipo que sean: lucrativas o no- es un puente necesario e ineludible para el desarrollo de nuevas perspectivas en el conocimiento organizacional que permita más que romper, complementar, enriquecer y fortalecer el estudio de las organizaciones en un campo fértil por su propia configuración.

En efecto, en el contexto social y económico de las naciones latinoamericanas (entre ellas México) convergen procesos productivos y sociales que sólo pueden ser entendidos como la transfiguración y dicotomía entre lo tradicional y lo moderno, entre lo ideal y lo factible, entre la supervivencia y el crecimiento. Naturalmente, de acuerdo con Castaingts (2000) la excesiva dependencia económica e ideológica con los grandes ejes económicos -la llamada “triada excluyente”- ha permeado en el pensamiento de los actores involucrados en el ámbito económico productivo y por extensión en el pensamiento administrativo. Desde el *taylorismo*, desde el modelo de producción *fordista*, desde el ideario del llamado “Círculo de Viena” a la especialización flexible; a lo largo del último siglo los teóricos de la Administración o *management*<sup>4</sup> constantemente han mantenido

<sup>4</sup> Entendiendo por *management* los preceptos de la disciplina administrativa derivadas de las escuelas y pensamiento americano del siglo XX.

en mente y llevado a la práctica procesos de corte *utilitarista* que no necesariamente encajan en la realidad económica y funcional de las naciones llamadas del tercer mundo. Es por ello –al menos en parte-, que ésta clase de naciones están siempre a la saga no sólo en el aspecto económico, sino también en el aspecto productivo ya que el modelo económico neoliberal se nutre de los recursos naturales y mano de obra barata que convenientemente las naciones más débiles pueden ofrecer a las más poderosas sin mediar más regulaciones que las propias del mercado, especialmente el financiero.

Pero dicho fenómeno se reproduce también en el pensamiento ya no sólo empresarial, sino también en el pensamiento académico en el que los preceptos del *management* se reproducen y transfieren a los estudiantes de la disciplina administrativa convirtiéndose por tanto las aulas en espacios en que se exacerban los preceptos de la Administración Clásica (AC) y de la Teoría de la Administración (TO). Dado que la finalidad de las empresas es explotar y maximizar los recursos (entre ellos los humanos) y que en las aulas se han de formar los altos y medios mandos que permitan reproducir la dinámica productiva del modelo capitalista, no se puede satanizar el *racionalismo-productivista* que en ellas se promueve, máxime la ineludible realidad social, económica y cultural que vivimos. Sin embargo, cuando dichos preceptos –ciertamente probados en otras latitudes y contextos- se ven complementados con conceptos claramente reduccionistas y prescriptivos promovidos por los llamados *gurús del management*, estamos ante un latente conflicto; por un lado, las organizaciones son complejas por naturaleza y por tanto no existen prácticas y soluciones universales que se puedan aplicar a

todas y cada una de ellas. Pero por otro lado, deben existir estructuras y funciones claramente delimitadas para minimizar la ambigüedad y la confusión, que les permitan lograr sus objetivos, aún cuando estos sean pragmáticos.

En tal sentido, dejando de lado a las grandes empresas que dadas sus fortalezas, estructura, dominio y tamaño están dotadas de una configuración que a su vez les permite alcanzar su propio conocimiento organizacional de manera relativamente sencilla de acuerdo con el doble bucle de Argyris (1996); las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) se enfrentan al reto primario de sobrevivir en sus propios mercados. Se sabe que el umbral de supervivencia de las MiPyMes mexicanas es de alrededor de 7.7 años (INEGI, 2015), por lo que aspectos más complejos como su sistemática comprensión organizacional queda fuera de su alcance dada la configuración y dinámica del entorno en que se desempeñan. Por otra parte, dados los antecedentes mencionados respecto a la formación profesional –cuando cuentan con ella- de los encargados de tanto los directivos y/o tomadores de decisiones al seno de las mismas empresas, no contemplan un enfoque que vaya más allá de la continuidad de ideas y métodos del sistema empresarial vigente.

Es por ello, que dentro del universo que conforman las MiPyMes existen sólo unas pocas que buscan valerse de métodos de diagnóstico externo para optimizar sus recursos una vez que se encuentran inmersos en contingencias -ya sean de tipo económico o de comportamiento organizacional- que les impiden alcanzar su desarrollo óptimo. Es entonces, cuando cobra fuerza la necesidad -al seno de las mismas organizaciones- de recurrir tanto a la *consultoría* primero y a la *asesoría*

después, como medios que les permitan hacer un análisis y establecer estrategias de acción pertinentes para facilitar su propio desarrollo organizacional.

### **1. Enfoque teórico**

Pero, al igual que sucede con el cuasi-monopolio del pensamiento *managerial* en la academia, también el ámbito de la consultoría y asesoría organizacional se encuentra monopolizado por unas cuantas empresas que se dedican a brindar estos servicios y que se valen casi exclusivamente del mismo paradigma. Por su parte, los EO sostienen un enfoque paradigmático que puede potencializar la visión y comprensión de las organizaciones mediante nuevos conocimientos e ideas basados en la *transdisciplinariedad* a partir de un pensamiento posmoderno, sin embargo, dado que al tratarse de un ámbito de estudios relativamente nuevo, su aplicación es por tanto aún limitada. Desde nuestro punto de vista, las firmas consultoras más eminentes no hacen uso -al menos de manera explícita- de los preceptos emanados desde los EO en sus metodologías de trabajo y por tanto dichos preceptos no están circunscritos en las recomendaciones hechas a las empresas u organizaciones que contratan sus servicios.

Es por ello, que se considera importante enriquecer la consultoría organizacional con los fundamentos de los EO, los cuales ya tienen cierta cabida en organizaciones no lucrativas tales como Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) y universidades públicas. Las MiPyMes deben ser más que un campo fértil de estudio para lo EO, deben convertirse en espacios en que se practiquen sus preceptos fundamentales, dado que es en esta clase de organizaciones en

donde el cambio organizacional puede ser llevado a cabo con mayor facilidad debido a su propia configuración, que es tanto más flexible como autónoma comparado con las llamadas “grandes empresas”. Además, no se puede soslayar el hecho de que el 99.8% de las unidades económicas en nuestro país son MiPyMes (INEGI, 2014).

Por otra parte, el desarrollo de las organizaciones va más allá del proceso de aprendizaje cotidiano mediante el uso e implementación de diversas herramientas administrativas y de gestión<sup>5</sup> que a lo largo del tiempo han mostrado su valía y contribución al llamado Desarrollo Organizacional (DO), que de acuerdo con Audirac (2007:14) este se trata de:

“Un cambio planeado que involucra a todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficiencia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones o demandas, mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización. Este esfuerzo requiere de la ayuda de facilitadores del cambio (consultores o asesores), quienes utilizan las estrategias, las técnicas y las herramientas de las ciencias administrativas y otras disciplinas relacionadas, en permanente colaboración con el sistema-cliente (organización)”.

<sup>5</sup> Si bien parecieran sencillos tales métodos y mecanismos de la medición de la eficiencia es importante señalar que dentro de la lógica prevaleciente en la Administración –y en la administración pública en particular- tales métodos y mecanismos de medición están ampliamente arraigados y legitimados ya que proveen en números fríos cifras de eficiencia, eficacia y productividad que permiten la planeación, implementación y ejecución sistemática de planes, programas y proyectos. A partir de los preceptos de la administración de corte empírico y funcionalista (también conocida como *management*) en las últimas décadas ha cobrado fuerza la rama conocida como Desarrollo Organizacional (DO).

Por lo tanto, consideramos utilizar como enfoque teórico los EO, la Administración y la TO, tres disciplinas que se enfocan a las organizaciones, cada una de ellas con sus particularidades, pero que resultan complementarias para el proyecto que enseguida se detalla.

La Administración en tanto *management*, a lo largo de la historia ha sido capaz de brindar soluciones a las situaciones que dificultan la eficiencia de las empresas, pero se caracteriza por su pragmatismo, al estudiar y formular técnicas y procedimientos generalistas con los cuales se busca lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales se consiguen habitualmente a través de la operación eficiente de estas, es decir que su característica principal es la prescripción de soluciones para problemas relacionados con la eficiencia de la empresa en cualquiera de sus áreas, por lo tanto su punto de vista es *funcionalista*. Empero, al hablar de Administración, también recurrimos a la TO, la cual es considerada como la disciplina que realiza los estudios o análisis en las organizaciones, aunque particularmente enfocada en empresas, y que ayuda como soporte teórico en la formulación de los procesos y técnicas propuestas por la primera.

Sin embargo, tomamos en cuenta de manera complementaria pero fundamental a los EO, que a diferencia de la Administración, resaltan por su enfoque analítico, con la cual es posible abordar y comprender situaciones no solo relacionadas con la eficiencia organizacional sino con cualquier problemática que surja en ellas como situaciones políticas, culturales, de poder, etcétera, generalmente

relacionadas con la dinámica que se derive de los individuos y su interacción. Es decir, nos ayudan a comprender por qué las organizaciones se comportan como lo hacen, considerando que cada una es única y diferente, que las personas que la integran son fundamentales en la dinámica organizacional, que ellas son las que dan vida a la organización (Barba, 2013).

De acuerdo a nuestra experiencia y formación académica, consideramos que tales enfoques pueden ser de mayor utilidad si se utilizan de manera conjunta dado que creemos que por sí mismas cada una de ellas nos ayuda a entender la problemática organizacional, pero no de manera integral.

## **2. Consultoría organizacional en Empresa Metal-mecánica Queretana**

En particular, la consultoría organizacional se trata de un servicio de asesoría que es contratado y proporcionado a organizaciones interesadas en solucionar problemas específicos que les atañen, en descubrir y evaluar nuevas oportunidades en el mercado, generar y mejorar su proceso de aprendizaje y/o en activar cambios, todas estas razones encaminadas al logro de las metas organizacionales (Kurb, 2004). Por su lado Schein (1990:16) define la consultoría en la esfera gerencial como el “servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño”.

Las principales características de la consultoría de acuerdo con Zapata, Pineda, Quiroga & Rosas (2013:19), son:

- a. Que se trata de un *servicio profesional* pues a través de este los consultores proporcionan conocimientos técnicos y técnicas profesionales para atender la situación solicitada por el cliente.
- b. Es *consultiva* pues la función del consultor consiste en sugerir las técnicas antes mencionadas a su cliente para que éste tome las decisiones que considere pertinentes.
- c. Es *independiente* ya que el consultor es ajeno a la organización, lo que le permite tener una postura objetiva respecto a la organización que analiza y por lo tanto sus sugerencias también son objetivas y fundamentadas.
- d. Es *temporal* en tanto que el servicio tiene una fecha de inicio y una de terminación, las cuales se acuerdan con la organización a examinar, y
- e. Es *limitada*, pues se pacta con la organización un objetivo específico para la consultoría.

Para efecto de la presente investigación, es necesario vincular a lo anterior que como parte de las estrategias de desarrollo transexenales promovidas por el gobierno mexicano a partir de la instauración del modelo económico neoliberal se ha recurrido al desarrollo de regiones industriales de producción manufacturera. Maldonado (2009) identifica ocho regiones en nuestro país con base en la cantidad de unidades que las integran, de manera tal que la Región V se encuentra conformada por el Distrito Federal, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala. Específicamente Querétaro, en el año 2008 contaba



con 13 parques industriales y actualmente cuenta con 17 (Duana & García, 2015). Dicha entidad federativa, de acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU, 2014) en el año 2010 fue la séptima que captó mayor Inversión Extranjera Directa (IED) a nivel nacional con un aproximado de 338 millones de dólares y para el año 2011 se estimó que dicha inversión se habría triplicado, por lo tanto es considerada un eje de desarrollo económico importante para el país.

Dentro del Sector industrial asentado en dicha entidad federativa, uno de los subsectores más tradicional y representativo es el metal-mecánico, que se dedica a las actividades de fabricación de maquinaria, equipo y productos metálicos básicos. Entre las empresas que se dedican a esta actividad se encuentra a la que -por cuestiones de confidencialidad pactadas con el Director General de la misma- llamaremos “Empresa Metal-mecánica Queretana “EMQ,” y se trata precisamente de la organización en la que actualmente nos encontramos realizando un proceso de consultoría Intraorganizacional.

### **2.1. Acerca de la “Empresa Metal-mecánica Queretana” (EMQ)**

Dicha empresa es considerada como una Pequeña Empresa del sector industrial ya que se desempeña en el sector económico secundario, su planta laboral es mayor a 11 personas pero menor a 50 y sus ventas son inferiores a los 100 mdp anuales. Esta clasificación se otorga de acuerdo a la estratificación de las

MYPIMES en México establecida por la Secretaría de Economía<sup>6</sup> en el año 2009 (Diario Oficial de la Federación, 2009), como puede verse en la tabla 1.

**Tabla 1.**  
Estratificación de las MYPIMES en México.

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (en millones de pesos)</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Secretaría de Economía (2009).

Los actuales dueños -de origen brasileño- compraron la empresa en el año de 2007, hasta entonces ésta pertenecía a una familia de origen alemán que fundó dicha empresa en 1969 en la Ciudad de México, y posteriormente, en el año de 1998 se mudaron a Querétaro debido a las amplias posibilidades de desarrollo que ya desde aquel entonces dicha entidad federativa brindaba a las empresas manufactureras. Es en el año de 2007 cuando optan por venderla a sus actuales propietarios, quienes decidieron que uno de ellos asumiera directamente la dirección de la empresa. Cabe destacar, que quien funge desde entonces como Director General de EMQ, cuenta con una formación como ingeniero en aeronáutica, carrera que cursó en una de las universidades más reconocidas de

<sup>6</sup> Artículo 3º de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Brasil. Dicho perfil en su formación ha sido determinante en el estilo en que ha dirigido a la empresa, y por ello una de las acciones más relevantes que ha emprendido con éxito es la obtención de la certificación de sus procesos de producción con la norma ISO 9001:2008, la cual es un sistema de gestión de la calidad en procesos industriales altamente especializados (ISO 9001, 2015). Sin embargo, para obtener la renovación de dicha certificación (que este año se transformó en la norma ISO 9001:2015), es necesario que cumpla con estándares mínimos de calidad los cuales en los últimos dos años, han disminuido de acuerdo con la exigencia de sus clientes ya que se ha incrementado alarmantemente el número de devoluciones y cancelaciones de pedidos por problemas de calidad en el producto terminado.

Dadas las limitaciones que el propio Director General de EMQ reconoce dentro de su formación, experiencia y en la configuración de su equipo de trabajo –dada su orientación altamente técnica-, decidió solicitar un servicio de consultoría administrativa que le ayudara a identificar los motivos que han incidido en la disminución de la calidad de los productos que fabrican. Es por ello, que recientemente<sup>7</sup>, los autores de la presente conformamos un grupo consultor multidisciplinario para tal fin. Una vez que conocimos las inquietudes del Director General, establecimos un proceso para realizar la consultoría, el cual se conforma por cuatro fases, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
Fases del proceso de consultoría organizacional en EMQ

<sup>7</sup> Y de igual manera por acuerdo de confidencialidad con la empresa no se especifican las fechas.

<b>Fases</b>	<b>Sub-fases</b>
<b>Primera fase</b>	1. Contacto inicial
	2. Análisis preliminar
	3. Propuesta formal
<b>Segunda fase</b>	4. Determinación de la metodología de trabajo
<b>Tercera fase</b>	5. Análisis intraorganizacional
<b>Cuarta fase</b>	6. Diagnóstico intraorganizacional
	7. Propuesta de recomendaciones

Elaboración propia con base en Wickham & Wickham (2008).

La primera fase, nos permitió establecer contacto directo con el Director General para conocer sus inquietudes y necesidades para determinar el alcance del trabajo de consultoría. Para ello, adicional a la plática que sostuvimos con el Director, realizamos observación *in situ* durante una jornada completa de trabajo para elaborar el análisis preliminar de la situación lo que nos permitió establecer un plan de trabajo y la metodología para recolectar la información necesaria. Acordamos con el Director, considerando su problemática y necesidades, que el alcance de nuestro trabajo consistiría en realizar un diagnóstico Intraorganizacional, para identificar los factores que afectan la calidad del producto terminado, además de proponerle acciones generales para solventar dicha problemática.

## **2.2. Objetivos del diagnóstico intraorganizacional en EMQ.**

Es así que, establecimos de común acuerdo el objetivo de la consultoría, lo cual nos permitió definir el alcance de la misma. Dicho objetivo es el siguiente:

- Identificar los factores que afectan el comportamiento Intraorganizacional y que han incidido en la disminución de la calidad del producto terminado que

ofrece EMQ, originando el retraso de las órdenes de compra así como el incremento de las devoluciones por parte de sus clientes.

### 3. Diseño metodológico

Para lograr el objetivo establecido y considerando las particularidades observadas en la exploración inicial, configuramos la metodología que se conforma por el diseño de la investigación y los métodos de la recolección de datos, específicamente para el ámbito organizacional. A partir de la *auscultación (interpretación)*, *antecedentes documentales* y *de viva voz* expresados por integrantes de EMQ y realizados *in situ*; el grupo consultor estableció un marco procesual que permitiese identificar el *status* de EMQ desde las necesidades planteadas para la intervención que permitiese establecer la problemática, el diagnóstico, el análisis, las estrategias y su posterior implementación<sup>8</sup>, dicho proceso se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3.**  
Proceso de intervención y Desarrollo Organizacional en EMQ

<b>Proceso de intervención y Desarrollo Organizacional en EMQ</b>				
<b>Comportamiento organizacional Actual</b>			<b>Comportamiento organizacional deseable</b>	
<b>Problemática</b>	<b>Análisis</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Intervención</b>	<b>Desarrollo Organizacional</b>
Antecedentes Objetivos Metas	Estudio de la Cultura organizacional prevaeciente en EMQ	Estrategias de mejora en el Comportamiento Organizacional de EMQ	Implementación de mejoras: Acciones internas (Dirección) Asesoría externa (Staff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desambiguación</li> <li>• Cooperación y participación.</li> <li>• Tramo de control</li> <li>• Interiorización de Metas Organizacionales</li> </ul>

<sup>8</sup> Ello, a través de la variante de una herramienta utilizada en la Planeación Estratégica, el FODA. La herramienta utilizada *ex profeso* es la Matriz de Análisis Fortalezas-Debilidades (FD), la cual a diferencia del FODA no considera elementos externos a la empresa i.e. Oportunidades y Amenazas por tratarse de un análisis de alcance intraorganizacional.

Desempeño observado	Resultados del estudio	Enfocadas a: • Clima laboral • Cultura laboral	Acciones: • Inmediatas • Deseables	Monitoreo y Control
¿Hay necesidad de cambios en EMQ? ¿Cuáles son? • Consultoría	Alcance: Enfoque intra-organizacional	Tácticas enfocadas a: • Jerarquización • Retribución • Control • Integración	Mejoras: Estructura organizacional Cambio en el clima laboral Cambio de cultura organizacional	Retro-alimentación

Elaboración propia. 2015.

### 3.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, se refiere a la estructura general de la investigación y la orientación de la misma, la cual proporciona el marco en el que se recogen y analizan los datos, por lo que de acuerdo a esta caracterización seleccionamos la investigación *mixta* que se conforma con información de tipo *cualitativo* y *cuantitativo*.

La investigación *cuantitativa* se caracteriza por recolectar datos con base en la medición que se representan mediante números o cantidades, y este enfoque pretende ser lo más objetivo posible, ya que los fenómenos estudiados y medidos no deben ser afectados por el investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Mientras que la investigación *cualitativa*, supone una forma diferente de conocimiento comparada con la de tipo cuantitativa, pues se enfoca a la comprensión de la naturaleza del entorno social, de las personas observadas, su énfasis tiende a estar en la interpretación y comprensión de los fenómenos que suceden (Bryman, 1989), en este caso, en EMQ.

De dicho modo, que la investigación cuantitativa nos ayudó a obtener datos duros de tipo estadístico los cuales nos permitieron conocer de manera general la problemática respecto a la calidad del producto terminado. Mientras que la investigación cualitativa, fue de utilidad para comprender los motivos por los que está sucediendo dicho problema. Es decir, la primera nos dio luz sobre *qué* sucede y la segunda, *por qué* sucede dicha situación en EMQ.

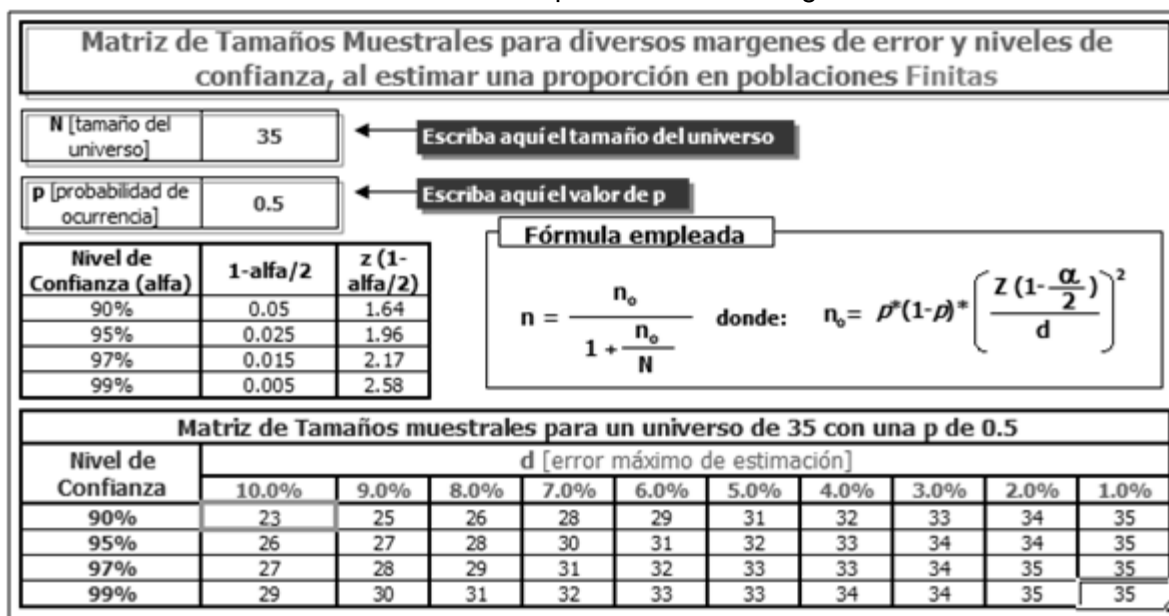
### **3.2. Métodos de recolección de datos**

Para la investigación cuantitativa se diseñó una encuesta titulada “Nivel de satisfacción en el puesto laboral en EMQ, S.A. de C.V.” -la cual consta de 18 reactivos dicotómicos, politómicos y abiertos- misma que además de ser piloteada fue presentada, revisada y autorizada por el Director General. Se aplicó al 62.85% de la población total de los 35 empleados que laboran en EMQ, es decir, a 23 personas. Dicha encuesta fue respondida por los propios empleados, es decir, fue *auto-administrada* con la finalidad de obtener la información de primera mano, el tiempo promedio en el que la respondieron fue de 10 a 15 minutos. Por otra parte cabe señalar, que para las investigaciones sociales, encuestas, sondeos de opinión, entre otros estudios derivados de las ciencias sociales, se considera aceptable lograr un nivel de confianza del 90% con un error de estimación de +/- el 10% (Audirac, 2007), los cuales fueron los parámetros que utilizamos para determinar el tamaño de la muestra. En la figura 1, se presenta de manera gráfica el cálculo anterior.

Respecto a la investigación cualitativa, realizamos el análisis de la documentación que nos proporcionó EMQ, específicamente su planeación estratégica, estructura organizacional, los sueldos y salarios correspondientes en los primeros meses del presente año y el Manual de Calidad, todos ellos para identificar si en estos encontrábamos factores que afecten la calidad del producto terminado. Aunado a ello nos dimos a la tarea de identificar el perfil de liderazgo del Director General y los mandos medios de EMQ.

**Figura 1.**

Matriz del tamaño muestral aplicable a la investigación en EMQ



Fuente. Elaboración propia, con base en Audirac, 2007.

Además, utilizamos en nuestro análisis Intraorganizacional el *método etnográfico* que se trata de un estudio sistemático de personas y culturas, a través del que es posible tener una visión más enriquecida de la vida social del grupo social que se estudia, permitiendo conocer a profundidad la dinámica social que en ellos ocurre,



pues el investigador utiliza técnicas que le permiten observar directamente el comportamiento del grupo. Entre estas se encuentra la observación participativa, cuya característica principal es que el investigador se involucra o establece una relación directa con el grupo de estudio, de tal manera que no solo observa lo que le interesa sino que experimenta directamente la dinámica del grupo. Otra de las técnicas etnográficas es la *entrevista*, a través de la cual puede obtenerse una perspectiva interna y directa de los participantes del grupo (Velasco & Díaz, 1997). Por ello, inmediatamente después de aplicar la encuesta sobre el “Nivel de satisfacción en el puesto laboral en EMQ, S.A. de C.V.”, se realizaron diversas entrevistas. Esto derivado de que en el proceso de aplicación de la encuesta se propició un nivel de confianza y de apertura por parte de los encuestados, lo que nos permitió obtener información sobre el clima laboral en EMQ, pues los entrevistados mostraron inquietud por expresar sus sentimientos, ideas y percepción respecto a su relación interpersonal con sus superiores, compañeros y –en su caso- subordinados; cada entrevista tuvo una duración promedio de 25 minutos. De tal manera, que se realizaron -al igual que las encuestas- a 23 de los 35 trabajadores que conforman la plantilla laboral de EMQ.

Respecto a la observación participativa, se identificó, registró y vivió la dinámica cotidiana en EMQ, particularmente con las personas que fueron seleccionadas para aplicar dicha técnica, con el objetivo de comparar la información que se había obtenido en la encuesta y entrevista, en relación con las funciones cotidianas y reales que realizan los empleados en su lugar de trabajo, para así corroborar la congruencia entre lo que manifiestan que hacen –lo cual plasmaron en la encuesta

y manifestaron en la entrevista- y los hechos observados. Para ello, se eligió a seis personas de las que contestaron la encuesta, bajo el criterio del nivel jerárquico que ocupan en EMQ y la influencia que sus actividades tiene en el resultado de los procesos de la empresa, la observación participativa se realizó en dos días.

Debido a que la observación fue participativa, se interactuó con las personas observadas entablando un diálogo, a través del cual se disiparon las dudas que como investigadores teníamos respecto a las funciones de éstos empleados y para ampliar la información necesaria con la finalidad de comprender el funcionamiento del proceso de producción y en general el funcionamiento de EMQ. Además, durante la aplicación de las encuestas, entrevistas y observación participante, se inició paralelamente el proceso de investigación respecto a los documentos y procesos internos que maneja la compañía como generación y tratamiento de las órdenes de trabajo, su tránsito durante el proceso fabril en las diversas áreas de producción y su afectación administrativa, conocimiento del SISCONPRO<sup>9</sup>, controles sistematizados que se desarrollan en las diferentes áreas para uso interno.

Adicionalmente, se aplicó el *Cuestionario de Grid Gerencial* de Blake y Mouton (1964) para conocer los estilos de liderazgo de las personas que ocupan puestos relevantes –y a quienes el Director General solicitó que les fuesen aplicados- respecto a la toma de decisiones en EMQ, por lo que se aplicó a cinco personas:

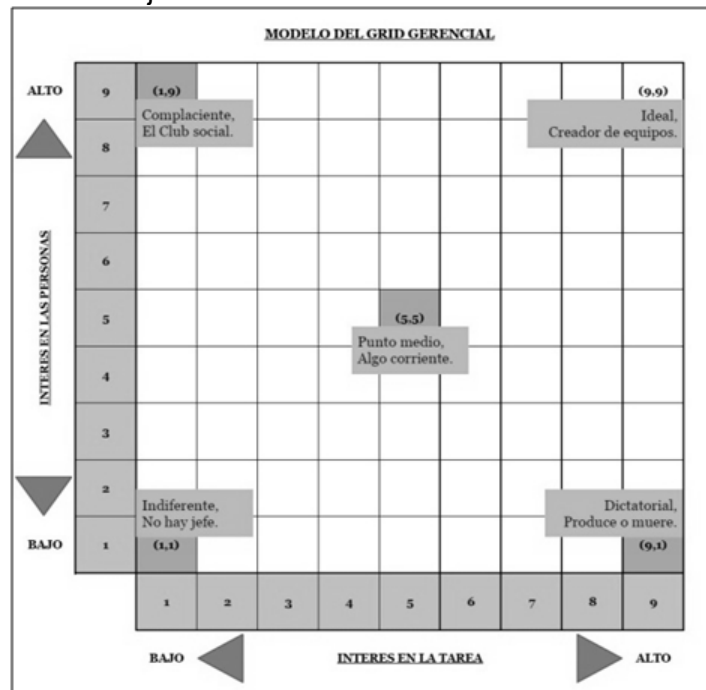
<sup>9</sup> Sistema informático interno de control del área de producción, utilizado bajo licencia por EMQ

el Director General, el Administrador, el Supervisor de Diseño, el Coordinador de Producción y en Encargado de Calidad.

### El modelo de Grid Gerencial como parte de las herramientas de diagnóstico organizacional en EMQ

Un enfoque ampliamente reconocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada en los años sesenta del siglo pasado por Robert Blake y Jane Mouton de la Universidad de Texas, quienes aplicaron su modelo inicialmente en la compañía Exxon y que ha sido utilizado durante más de medio siglo para conocer el estilo de gerenciamiento de directivos y administradores (ver figura 2).

**Figura 2.**  
Rejilla de Grid Gerencial Blake/Mouton



Fuente. Blake & Mouton (1964)

El modelo del grid (o malla) gerencial trata de situar en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y). Para conseguir esto, se presenta una batería de preguntas, y en base a las respuestas ofrecidas se asigna una puntuación, entre 1 y 9, para cada eje. Dependiendo de donde estemos situados, se entiende que ejerceremos el liderazgo de una forma determinada. Para ejemplificar esto, se determinan cinco tipos de liderazgo “puros”.

#### **Tipos de liderazgo de acuerdo al modelo de Grid Gerencial:**

##### **Prevalencia de rejilla 1.1: Indiferente.** *Sin liderazgo o compromiso.*

Este tipo de líder, no tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización. Como es lógico, tampoco le preocupan los problemas o expectativas de su personal. Sigue la ley del mínimo esfuerzo, haciendo sólo lo justo e indispensable para que todo se mantenga en su sitio. Su filosofía es la de protegerse ellos mismos, evitando cualquier cosa que les pueda dar problemas. Esta indiferencia hacia la tarea y su equipo, y su falta de implicación, los llevará a situarse, de forma inevitable, en una pésima posición como líderes.

##### **Prevalencia de rejilla 9.1: Dictatorial.** *Producir o morir.*

Lo principal es conseguir que la tarea se lleve a cabo, de forma eficaz y eficiente, las personas que forman su equipo no son más que *herramientas* que se deben de calibrar de forma adecuada. Las necesidades de las personas que forman su

equipo se encuentran, muy por debajo, de la necesidad de terminar la tarea en tiempo, y bien. Entiende que su posición de líder le exige planear, coordinar y controlar la ejecución del trabajo de sus subordinados.

**Prevalencia de rejilla 1.9: Paternalista. *El club social.***

Centra su preocupación en las personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Brinda una gran libertad de acción a su personal, también les permite decidir la mejor manera de hacer la cosas. Para este tipo de líder, lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo, donde todos estén a gusto, en la esperanza de que esto llevara aparejado un mayor rendimiento del equipo. La tarea a ejecutar se encuentra en un segundo orden de importancia, en caso de que pueda suponer un problema para el personal.

**Prevalencia de rejilla 5.5: Burocrático. *Cumplir sin innovar.***

Se encuentra en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto que tiene una visión muy equilibrada de la importancia relativa de la tarea y de su personal. También es verdad que, ni siente una preocupación excesiva por la tarea, ni por las personas de su equipo. Este líder espera alcanzar los objetivos planteados, creando un ambiente de trabajo en el que se presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir ciertas expectativas para tenerlos “contentos”, siempre y cuando esto no le cause muchos problemas.

**Prevalencia de rejilla 9.9: Democrático.** Creador de equipos.

Blake y Mouton, identificaban este líder con la Teoría Y de Douglas McGregor en la que se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre trabajadores. Intenta crear la interdependencia entre las expectativas de su personal y las de la organización. Al igual que en el anterior tipo, la preocupación por la tarea y por las personas está equilibrada. La diferencia radica en su nivel de implicación. Esto hace que su equipo se involucre también, y sean conscientes de que la consecución del objetivo se debe a su trabajo. Este líder entiende que, además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas que forman su equipo con los objetivos de la organización y conseguir que sientan que forman parte de ésta.

**4. Resultados preliminares**

Dado el alcance introductorio del presente, puesto que se trata una investigación en proceso y sin el afán de generalizar el alcance y pertinencia de la metodología utilizada; pero con base en nuestra experiencia profesional consideramos pertinente señalar que los resultados hasta ahora obtenidos de la investigación realizada al seno de EMQ -en conjunto con lo observado previamente algunas otras MiPyMes de similar configuración-, nos pueden dar luz de la realidad que viven muchas de las MiPyMes mexicanas, al menos las que pertenecen al sector industrial de la región geográfica en que se está realizando el estudio, realidad tal que desde nuestra perspectiva y experiencia nos permite aportar nuestro grano de

arena a la comprensión de al menos una de las MiPyMes mexicanas desde la visión de los EO, la TO y la Administración.

Cuando planteamos a los Directivos y tomadores de decisiones de EMQ, la alternativa de “comprender” a su empresa como organización, en general mostraron cierta reticencia al desconocer los fundamentos y alcance de los EO ya que consideran una medida más contundente y confiable un enfoque prescriptivo y tradicional (enarbolado en el *management*) que les permita *resolver* de manera inmediata su problemática. Sin embargo, su punto de vista cambia al explicarles la necesidad de que la integración en el análisis de los aspectos que van más allá de lo estrictamente funcional y eficientista como lo son elementos culturales, simbólicos, de poder y toda la dinámica que se gesta en lo organizacional, contribuyen a la resolución de los fenómenos organizacionales de una manera más integral y que con el apoyo de diversas disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología, entre otras, es posible diseñar estrategias administrativas que puedan tener efectos positivos en el largo plazo para beneficio no solo de la empresa como ente económico, sino del conjunto de personas que la conforman, para que así puedan alcanzarse no solo los objetivos organizacionales, sino también los individuales y que cuando dichos objetivos están en sintonía es posible alcanzar desde una perspectiva no tradicional -en el enfoque administrativo- una mayor eficiencia y productividad al interiorizar en los actores que conforman a la organización los objetivos, las necesidades y valores en que se fundamenta la empresa. Cabe destacar que lo que más impacto les causó fue la idea de que las decisiones y acciones que se toman e implementan

en la organización tienen repercusiones no solo para la propia organización y sus integrantes, sino también para las redes inmediatas y cercanas a los integrantes de ésta, como por ejemplo sus propias familias.

Por lo que hasta el momento hemos observado y analizado, podemos decir que en un proceso de consultoría organizacional, es deseable hacer uso de las herramientas metodológicas y de análisis más convenientes, independientemente del enfoque disciplinario del que provengan. Esto, considerando que las empresas por su propia naturaleza buscan la eficiencia, por lo que no es posible eludir o evitar el uso de las herramientas administrativas u otras emanadas del *management*. Sin embargo, creemos que es posible tratar de complementar su análisis y comprensión no solo en dichos términos para lograr su buen funcionamiento, pues las empresas son organizaciones a final de cuentas, las cuales se encuentran conformadas por personas, lo que nos lleva a tomar en cuenta y a recurrir a disciplinas alternativas, complementarias e igual de importantes que la Administración y la TO, como lo son los EO. Dado que no se puede realizar un análisis integral si no se toma en consideración que la estructura organizacional debe estar claramente planeada, delimitada y ejercida. Tampoco se puede obviar que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectados tanto por su propia estructura como por su entorno, ni que los actores involucrados en ellas juegan un rol que -independientemente de su jerarquía- afecta al comportamiento organizacional, además de que cada uno de ellos busca satisfacer sus propios intereses.



Para que una EMPRESA pueda funcionar correctamente es necesaria la adecuada delimitación de procesos y funciones que permitan eliminar la ambigüedad y maximizar la eficiencia, pero muchas veces las MiPyMes al ser empresas con estructuras organizacionales limitadas y/o ambiguas dependen de las decisiones de los dueños, quienes muchas veces carecen de los conocimientos necesarios en tal sentido –i.e. conocimiento de los principios administrativos-; es decir que, es deseable que organizaciones como las MiPyMes aún a pesar de ser relativamente pequeñas, cuenten con tomadores de decisiones con los conocimientos básicos relacionados con la disciplina administrativa que les permita dirigir y coordinar de manera eficiente los recursos de la organización, pero que también tengan apertura a formas de pensamiento que les ayude a tener una mirada diferente de la organización para que puedan “comprenderla”, a través de –por ejemplo- los preceptos de los EO. Sería ideal que las organizaciones pudieran contar entonces con administradores y *organizacionólogos* o con personas formadas en ambos ámbitos.

Por otro lado, identificamos que cuando los integrantes de las organizaciones sienten que sus inquietudes y opiniones son tomadas en cuenta y que su nivel jerárquico no es un impedimento para expresar sus necesidades y deseos, es posible establecer un vínculo entre lo deseable y lo posible, lo cual permite que las estrategias que eventualmente adopte la dirección sean respaldadas o al menos compartidas por la mayoría de los integrantes de la organización.

## **Conclusiones**

Para llegar a un nivel de análisis y comprensión integral al seno de ésta clase de organizaciones; consideramos –sin pretender generalizar- indispensable que las estrategias que en ellas se sugieran e implementen para alcanzar su desarrollo a partir de un proceso de consultoría, sean tanto medibles y cuantificables como posibles y factibles, que no queden tan sólo en un terreno completamente ideal o completamente productivista. Si los tomadores de decisiones de una organización están dispuestos a recurrir a una asesoría externa para –ya sea- facilitar su propio DO o para identificar y superar problemas y conflictos, lo menos que esperan son soluciones radicales en uno u otro sentido; por el contrario, esperan contar con el mayor abanico de posibilidades para tomar decisiones concretas, pertinentes y factibles.

Finalmente, desde nuestra perspectiva consideramos que en los ámbitos de análisis, consultoría e intervención organizacional, la Administración en tanto *management*, la TO y los EO no tienen que ser mutuamente excluyentes; por el contrario, pueden ser complementarios y desde la óptica, principios y paradigmas de cada una de estas disciplinas, creemos que es posible diseñar metodologías y proponer soluciones que faciliten –de acuerdo a su pertinencia- el DO no sólo de las MiPyMes, sino también de cualquier otro tipo de organización. En aras del conocimiento y el desarrollo de las organizaciones se vale ser creativos y tender puentes.

## **Bibliografía**

Argyris, C. (1996). "Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research". *Organization Science*, 7 (1). 78-87.

Audirac, C. (2007) *Desarrollo organizacional y consultoría*. México. Trillas.

Barba A., A. (2013), Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, año 21, No. 44, pp.139-152.

Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Bryman, A. (1989). "Research methods and organization studies". London, Routledge. Clegg, R. S., Courpasson D. and Philips, N. (2006). *Power and Organizations*, Sage, London, pp. 1-26.

Castaingts. J. (2000). *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. México. Primera edición.

Diario Oficial de la Federación (2009). "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Estados Unidos Mexicanos". *Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)*.

Duana, D. & García, B. (2015). Los parques industriales y su impacto económico en el Estado de Querétaro. *ICEA*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Henández S., R., Fernández C. & Baptista P.(2010). *Metodología de la investigación*. Mc. Graw Hill. Quinta edición.

Kurb, M. (2004). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ed. Oficina Internacional del Trabajo.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Censos económicos 2014. Resultados oportunos*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Boletín de prensa no. 087/15. Aguascalientes, México.

ISO 9001 (2015). *Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.

Maldonado, A. (2009). Parques industriales de México: dos perspectivas de desarrollo. *Comercio Exterior*. Vol. 59. Num 1. Enero. Pp. 60-72.

Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Volumen 1. Addison-Wesley Iberoamericana.

Secretaría de Desarrollo Sustentable (2014). *Sectores industriales en Querétaro*. Gobierno del Estado de Querétaro.

Velasco, H. y Díaz, A. (1997). *La lógica de la investigación etnográfica*. Editorial Trotta.

Wickham, P. and Wickham, L. (2008). *Management Consulting Delivering an effective Project*. Prentice Hall Financial Times. Pearson Education

Zapata, L., Pineda, J.L., Quiroga, M. & Rosas, J.A. (2013). *Consultoría Administrativa e inteligencia de negocios*. Ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.



# Las Habilidades Gerenciales

---

*Dr. José Luis Sánchez Leyva<sup>1</sup>  
Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán<sup>2</sup>  
Mtro. Alejandro Barrales Palacios<sup>3</sup>  
Dr. José Antonio Vergara Camacho<sup>4</sup>  
Itzayana Mota Rodríguez<sup>5</sup>*

## Resumen

El trabajo del ejecutivo en las empresas tiene un dinamismo hiperactivo derivado de las necesidades de atención que reclaman; clientes, proveedores y la acción empresarial. Esto sin duda, pone de manifiesto la búsqueda de una preparación profesional para dichos ejecutivos que ocupan puestos de gran responsabilidad, donde la capacitación para el desarrollo de las habilidades gerenciales cobra un papel significativo, pues representan herramientas básicas de importancia en la administración, que bien entendidas y desarrolladas, permiten al ejecutivo el logro de sus objetivos.

La presente investigación forma parte de un proyecto global aceptado por la Secretaría de Educación Pública a través de la Convocatoria "Apoyo a la incorporación de Nuevos PTC con número de folio DSA/103.5/15/3041 y se relaciona directamente con el estudio de las habilidades gerenciales básicas: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo. En este trabajo, se presenta el fundamento teórico y los resultados preliminares sobre el estudio de los niveles existentes de las habilidades directivas "comunicación, motivación y liderazgo" en gerentes adscritos a una empresa comercial a nivel región Sur en México.

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[luissanchez01@uv.mx](mailto:luissanchez01@uv.mx)

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[gaguirre@uv.mx](mailto:gaguirre@uv.mx)

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[abarralesp@hotmail.com](mailto:abarralesp@hotmail.com)

<sup>4</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[jvergara@uv.mx](mailto:jvergara@uv.mx)

<sup>5</sup> Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana.

[itzayanarm@hotmail.com](mailto:itzayanarm@hotmail.com)

Los principales resultados indican que el grado de convivencia, la práctica comunicativa, la capacidad de influencia en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, las iniciativas y gestiones y el estilo de la administración con carácter estratégico en los gerentes es favorable.

**Palabras clave:** Comunicación, Motivación, Liderazgo, Empresa

## **Introducción**

El éxito del administrador depende más de su desempeño que de sus rasgos particulares de personalidad, de aquello que hace y no de aquello que es. Su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que posee y utiliza. Diversos autores establecen la existencia de tres tipos de habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnicas, conceptuales y humanas.

Las habilidades técnicas son el conocimiento especializado, tales como contaduría, ingeniería, programación de computadoras, entre otras, éstas se relacionan con el hacer, el decir, el trabajo y los objetos. Las habilidades conceptuales incluyen la visión de la organización, las ideas y los conceptos y están relacionadas con el pensamiento y raciocinio de las situaciones y la formulación de alternativas de solución a los problemas. Finalmente, las habilidades humanas están relacionadas con las personas y se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales e incluyen la capacidad de comunicarse, liderar y motivar a las mismas, así como desarrollar el trabajo en equipo y la toma de decisiones.



El objeto de la presente investigación es justamente identificar, con el apoyo de un instrumento para la recopilación de la información, los niveles existentes de habilidades gerenciales básicas: comunicación, motivación y liderazgo en gerentes adscritos a una empresa comercial a nivel región Sur en México.

### **Apartado I.Contextualización**

En el presente apartado se describen; antecedentes nacionales e internacionales de investigaciones previas que refieren la importancia de las habilidades gerenciales en las organizaciones, planteamiento, justificación, objetivos y delimitación temática, espacial y temporal de la investigación.

#### **Antecedentes**

Las habilidades directivas han sido un campo de investigación de diversos estudios nacionales e internacionales, esto dado por la necesidad de conocer su interacción y/o afectación con otros temas de suma importancia en la empresa, tales como clima organizacional, satisfacción del cliente, nivel de ventas y cadena de valores entre otros. Las evidencias que reflejan esta aseveración se muestran enseguida:

A nivel nacional, la Universidad Autónoma de Aguascalientes realizó un estudio titulado “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”. Dicho artículo presenta las conclusiones de una investigación encaminada a establecer las variables que definen el clima organizacional, los resultados del estudio confirmaron que el clima organizacional en un alto grado está determinado

por las habilidades directivas en estudio, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

En la investigación titulada, “Medición de Habilidades Directivas en los Institutos Tecnológicos del Sureste de México. Avance de investigación” (Pérez Garmendia, Barroso Tanoira, Escalante Fernández, & Eliseo Dantes, 2008) se estudiaron las habilidades directivas, personales, interpersonales y de grupo que tienen los directivos de los Institutos Tecnológicos en el Sureste. Los resultados muestran un desarrollo aceptable de las habilidades directivas para el desarrollo de un trabajo efectivo, sin embargo una puntuación baja en cuanto a habilidades personales se refiere, recomendando entre otras una capacitación dentro del modelo enseñanza-aprendizaje para el fomento de las habilidades respectivas.

A nivel internacional (Pons Peregrort & Consolidación Segura, 2005) en un estudio realizado en España titulado “Las competencias y habilidades directivas, aspectos clave en la formación de la ingeniería” se establece la importancia de las habilidades y las competencias en la formación de la ingeniería, las cuales son decisivas para la mejor adaptación del ingeniero en un mundo cada vez más global y competitivo. Los resultados proporcionaron las competencias que las empresas consideran más importantes, así como un desarrollo elevado en adaptación a la empresa, habilidades de comunicación y capacidad de trabajo en equipo entre otras.

En el estudio “desarrollo de competencias directivas y el ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial” (Abad Guerrero & Castillo

Clavero, 2004) llevado a cabo por catedráticos de la universidad de Málaga en España a estudiantes de la Facultad de Economía y Administración de Empresas, se concluye que la metodología tradicional en la enseñanza del alumno, así como la actitud y otras disciplinas, eran adecuadas para el cumplimiento del mismo a las exigencias de las empresas, y que apoyados con los nuevos métodos y herramientas como la web por ejemplo, tendrían un valor agregado en su actividad futura.

### **Planteamiento**

En el mundo actual, el desarrollo de las habilidades directivas en el elemento humano es parte integral de las empresas, toda vez que dichas habilidades auxilian al personal que las dirige, para cumplir con los objetivos planteados.

Estas habilidades requieren también ciertas competencias personales, tales como el conocimiento, la perspectiva y la actitud. El desarrollo de éstas junto con las habilidades directivas, ayudan al administrador a llegar al éxito.

Por la naturaleza de la empresa comercial objeto de estudio y debido a los productos que en ella se comercializan, desde sus orígenes, se ha promovido la contratación principalmente de ingenieros especializados en el área eléctrica, que al ser desarrollados dentro de los procedimientos y políticas del negocio, se convierten en la mejor opción técnica y comercial para ocupar puestos de nivel gerencial. Sin embargo, la disyuntiva se encuentra en el momento de llevar a

cabo una administración eficaz y eficiente que permita el logro de los objetivos planteados. De ahí, que se constituye como imperativa, la necesidad de identificar los niveles de comunicación, motivación y liderazgo, entendidas como las habilidades gerenciales básicas que todo directivo debe poseer. Determinar estas habilidades, permitirán proponer ajustes, fortalecer procesos y realizar propuestas adecuadas al giro de la empresa.

Por lo anterior, se puede cuestionar ¿Qué nivel de habilidades directivas se presenta en los gerentes de la empresa comercializadora en la región sur de la República Mexicana?

### **Justificación**

Administrar un grupo con recursos económicos, materiales y humanos no es una tarea fácil, toda vez que el ejecutivo actual lleva en sus manos la responsabilidad de salir adelante y de aprender a aprovechar al máximo el potencial de dichos recursos (Covey, 2007). Conducir una empresa o un área de ella hacia el éxito, es sin duda la principal misión de la gerencia, pero muchas veces, a pesar de invertir mucho tiempo, reuniones sin fin, grandes esfuerzos y hasta ingentes recursos, los resultados finales, no son los esperados.

Las habilidades gerenciales en la formación de quienes ocupan puestos directivos, sin importar el perfil que posean, se constituyen como un apoyo importante para su adaptación a los conceptos administrativos. El diseño de una

mejora dentro de la preparación de los nuevos prospectos a gerentes podría ser un paso importante para dicha formación. Con el presente estudio se pretende identificar los niveles de habilidades directivas que presentan los gerentes de ventas de una empresa comercial y con base en los resultados generar propuestas de mejora para el desempeño de la empresa.

### **Objetivo General**

- Identificar los niveles existentes de las habilidades directivas en gerentes adscritos a una empresa comercial a nivel región Sur en México.

### **Objetivo Específico**

- Evaluar el grado de comunicación existente en gerentes adscritos a la empresa comercial a nivel región Sur en México.
- Evaluar el grado de motivación existente en gerentes adscritos a la empresa comercial a nivel región Sur en México.
- Evaluar el grado de liderazgo existente en gerentes adscritos a la empresa comercial a nivel región Sur en México.
- Generar propuestas para fortalecer las habilidades directivas en gerentes adscritos a la empresa comercial a nivel región Sur en México.

### **Delimitación del problema**

La investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2014 y mediante un instrumento se recopilaron datos de los gerentes de la empresa comercial, con

presencia en la región sur de México que comprende las ciudades de Puebla, Veracruz, Coahuila y Mérida.

El abordaje de la investigación se ha realizado tomando en cuenta las generalidades de las habilidades directivas y desde las teorías que fortalecen los estudios de comunicación, motivación y liderazgo en la época actual. Lo anterior, ha sentado las bases para efectuar la investigación con miras a detectar oportunidades de mejora que permitan generar propuestas y con ello fortalecer el desempeño del grupo de trabajo.

## **Apartado II. Marco Teórico**

El ser humano en la búsqueda de una mayor preparación personal y profesional, desarrolla diversas habilidades que le permiten triunfar en el medio ambiente en el que se desenvuelve. Entre ellas, las habilidades directivas. Éstas, se manifiestan específicamente en el desarrollo empresarial para lograr resultados eficaces en las organizaciones.

Hablar de las habilidades gerenciales es enfocarse en las características personales de una persona para determinar su nivel de liderazgo y toma de decisiones, tomando en cuenta factores tales como; la economía, los recursos, las metas u objetivos y los sinfines reportes que las tareas diarias generan. El desarrollo de dichas habilidades sin duda está ligado a la experiencia, sin embargo, son las capacidades personales las que determinan su nivel de desarrollo. La importancia de las habilidades directivas reside en la manera en que

se resuelven los problemas que se presentan en la organización empleando las herramientas que representan los aspectos fundamentales para un directivo que le permitirán seguir cumpliendo los objetivos y así mantenerse competitivos.

En el presente apartado, se estudiarán algunas de las habilidades tales como comunicación, motivación y liderazgo, con el afán de conocer sus conceptos teóricos e importancia dentro de la empresa en general.

## **Comunicación**

La comunicación debe existir siempre en el trabajo. Independientemente de cuál sea el campo de acción o tipo de empresa todos requieren estar en constante comunicación para garantizar el éxito. Por lo tanto, se presentan dos definiciones a manera de explicación:

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás (Garza Treviño, 2002).

La comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). El administrador moderno debe configurar la organización de tal manera que se oriente hacia la persona y los clientes e incremente fuertemente la comunicación con ellos (Chiavenato, 2005).

En particular, se necesita comunicación para: 1) Fijar y difundir las metas de la empresa; 2) Trazar los planes para conseguirlas; 3) Organizar los recursos

humanos de manera más eficaz y eficiente; 4) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) Controlar el desempeño (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **Proceso de la comunicación y barreras que lo afectan**

En realidad, la comunicación es un proceso complejo y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas. Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El proceso de comunicación contiene los siguientes elementos (Stephen P., 2009):

- Fuente: Quien desea transmitir alguna idea o información a través de un mensaje. La fuente codifica su idea a través de palabras, gestos, señales, símbolos, etc., y escoge los medios adecuados para enviar el mensaje. La fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento.
- Transmisor: Este codifica la idea a través de varios medios verbales, escritos o no verbales (símbolos, señales o gestos) o una combinación de los tres.
- Canal: medio a través del cual el mensaje fluye entre la fuente y el destino.
- Receptor: medio o aparato que interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido. Codificación y decodificación son las fuentes potenciales de los errores de la comunicación, porque conocimientos,



actitudes y experiencias se filtran y crean ruidos en la conversión de símbolos en significados.

- Destino: quien debe recibir el mensaje y compartir su significado. Para confirmar la comunicación, el destinatario debe proporcionar retroalimentación o retroinformación.
- Ruido (barrera): término que indica cualquier perturbación indeseable en el proceso de comunicación, y que afecta el mensaje enviado por la fuente al destino.
- Retroalimentación: proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe respecto al mensaje deseado.

En cuanto a las barreras de la comunicación estas pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas, que a continuación se describen (Stephen P., 2009):

Las barreras personales son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo. Las barreras físicas se constituyen como interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física muy común es un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal. Finalmente, las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales la gente se comunica. Los símbolos suelen tener varios significados y hay

que elegir uno de ellos. Algunas veces se escoge el significado erróneo y entonces se producen los malos entendidos.

Estudiar las barreras del proceso de comunicación es fundamental ya que su identificación efectiva permite establecer estrategias que ayudan a la fluidez de la información por toda la estructura organizacional, ya que “en todo proceso de comunicación, el emisor desea que su mensaje sea captado con fidelidad, sin embargo, en un buen número de casos, éste se distorsiona de tal manera que los resultados esperados por el emisor pueden resultar falsos, absurdos, inadecuados e incluso contrarios a lo que originalmente se planeó” (Satir, 1994).

### **Motivación**

Cuando se menciona la habilidad de comunicación de los directivos también debe incluirse en el apartado el tema referente a motivación dado que uno de los objetivos de la comunicación es precisamente “Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Uno de los mayores desafíos del administrador es motivar a las personas a hacerlas decididas y confiables, comprometerlas estrechamente para alcanzar los objetivos propuestos, energizarlas y estimularlas lo suficiente para que tengan éxito en el trabajo que desempeñan en la organización.

El conocimiento de la motivación humana es indispensable para que el administrador pueda contar realmente con la colaboración irrestricta de las

personas. Aunque los estudios de motivación pertenecen al área de la psicología, la teoría administrativa se fundamenta en ellos para crear condiciones de aplicabilidad de sus conceptos en la vida organizacional (Chiavenato, 2005).

En este sentido, la motivación se define como la voluntad para realizar grandes esfuerzos y alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal (Robbins & Decenzo, 2002).

En cuanto a la importancia de la motivación se debe hacer énfasis en que el comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, estos actúan como causa del comportamiento. El estudio de la motivación es importante porque es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí se observa la conducta que se desencadena.

### **El proceso motivacional**

La motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales. En la figura No. 1 se observa dicho proceso. En éste, se aprecia en primera instancia una necesidad, la cual es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

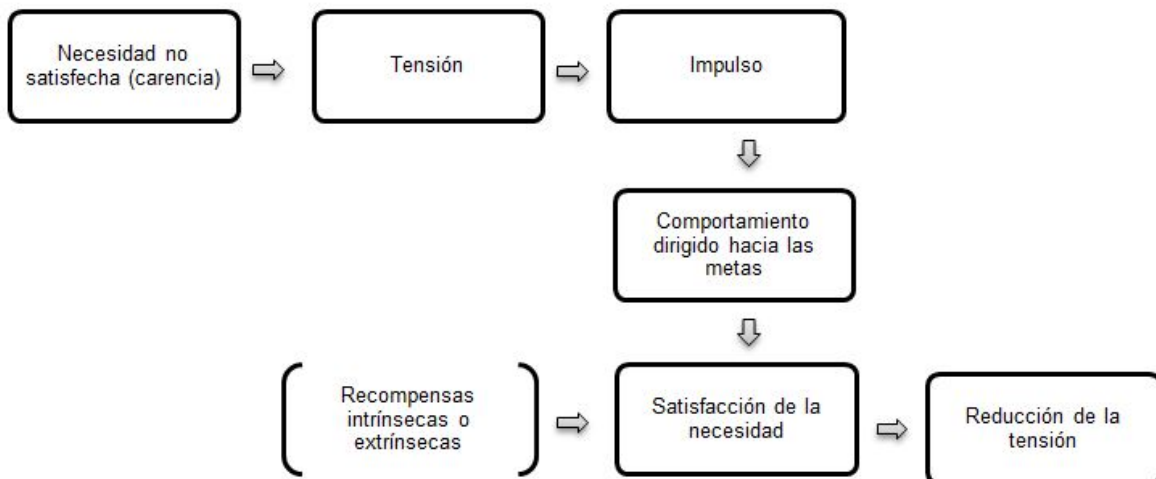


Figura No. 1. Proceso de la motivación. (Chiavenato, 2005)

### Teorías de la motivación

En la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) se identifican cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, donde las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización)

La teoría X e Y propuesta por Douglas McGregor (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo, que el compromiso con los objetivos brinda una recompensa y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

En la teoría de la motivación-higiene propuesta por Frederick Herzberg (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) se realiza una división de los

factores que motivan y los que no, de la siguiente manera: Factores higiénicos: Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados

Es importante destacar que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales) mientras que los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

David McClelland por su parte, enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012). Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

La Teoría de la equidad de Stacey Adams (Chiavenato, 2005) afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia.

La Teoría ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento) de Clayton Alderfer, (Chiavenato, 2005) propone la existencia de tres motivaciones básicas. Las motivaciones de existencia, que corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación de relación que trata de las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo y la motivación de crecimiento, que se centra en el desarrollo y crecimiento personal

La teoría de las expectativas de Victor Vroom (Chiavenato, 2005) sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

La teoría de la fijación de metas de Edwin Locke (Chiavenato, 2005) afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

Con todas esas teorías, el administrador debe buscar un modelo integrado de motivación dirigido a capacitar a las personas, motivarlas y ofrecerles oportunidades y desafíos para lograr mejor desempeño (Chiavenato, 2005).

Además, se debe considerar que no todo lo que es bueno para la empresa debe ser benéfico para todas las personas, incluso formando parte de ésta, pues el no considerar las condiciones de vida de una persona puede conducir al fracaso de la iniciativa a corto o largo plazo, debido a la poca o nula motivación que encuentre en su puesto, función o rol que desempeñe.

## **Liderazgo**

El directivo, el gerente o el propio empresario tienen que hacer frente a una serie de cuestiones y situaciones diarias en la empresa, en donde se deben utilizar las habilidades directivas. Se trata de habilidades para dominar situaciones, tales como liderar un grupo de personas (sus propios trabajadores) para la consecución de un mismo objetivo, motivar a su equipo de trabajo mediante técnicas adecuadas y comunicar eficazmente los objetivos, tanto personales como organizacionales (Pérez Garmendia, Barroso Tanoira, Escalante Fernández, & Eliseo Dantes, 2008).

Hay que tener en cuenta también que se debe diferenciar entre un gerente y un líder. Los gerentes son nombrados, gozan de un poder legítimo que les permite premiar y sancionar, su capacidad para influir está basada en la autoridad formal inherente a sus puestos. Por otra parte, los líderes pueden ser nombrados o surgir del interior de un grupo. Los líderes son capaces de influir en otros para que, con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal (Robbins & Decenzo, 2002).

Al líder se le conoce por sus resultados, que siempre se obtienen a través de sus seguidores. Es en sus actos donde el líder demuestra tener lo que lo ha convertido en líder. No existen líderes teóricos.(Castañeda, 2002).

El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010).

En cuanto a la importancia del liderazgo, cabe considerar que hoy en día, cada vez son más las empresas que se enfrentan a retos de adaptación: cambios de ámbito mundial en las sociedades, los mercados y la tecnología les están obligando a declarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. (Heifetz & Laurie, 2000). En este contexto, la idea más importante para los líderes es movilizar a todos los empleados de la organización para trabajar en la adaptación

### **Teorías del liderazgo**

Existen diversas teorías respecto al liderazgo, sin embargo, se mencionarán aquellas que son fundamentales para el desarrollo de la investigación.

La teoría de los rasgos de personalidad. En ella, se plantea la idea de que un líder debe tener ciertas cualidades aunque el hecho de que una persona tenga los rasgos adecuados, solo aumenta la probabilidad de que sea un buen líder. (Robbins & Decenzo, 2002). Pero además, tendrá que tomar las medidas correctas pues lo que es adecuado para una situación no siempre lo es también para otra.

La teoría sobre estilos de liderazgo o conductuales. Se desarrolla la idea de que se debe ser líder para diferentes situaciones y para llegar a este punto se puede aprender a ser líder.

Uno de los estudios que ayudó a la investigación del liderazgo fue el estudio de White y Lippitt, donde se buscaba verificar la influencia ejercida por tres



diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas, estos son: estilo autocrático, democrático y liberal. (Chiavenato, 2005).

Chiavenato (2005) establece que existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo centrado en la tarea, se preocupa por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos mientras que el liderazgo centrado en las personas se preocupa por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones.

La Rejilla Administrativa (Grid Gerencial), se basa en el supuesto de que en la mente de la mayoría de los líderes existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. (Chiavenato, 2005). El grid está formado por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas. Las posiciones posibles en cada uno de los ejes de la rejilla son nueve y, por lo tanto, el estilo del líder caería en alguna de las 81 posiciones. La rejilla no muestra los resultados, sino los factores dominantes en el pensamiento del líder para alcanzar dichos resultados. (Robbins & Decenzo, 2002).

La teoría situacional del liderazgo establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010).

La teoría elección de los patrones de liderazgo, considera que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentre. Estima que el liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos (Chiavenato, 2005): Fuerzas del gerente, fuerzas de los subordinados y fuerzas de la situación. Frente a estas tres fuerzas, el líder puede elegir un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación.

Fiedler desarrolló un modelo contingencial de liderazgo eficaz a partir de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales. (Chiavenato, 2005). Las dimensiones que detectó son: poder de posición del líder, estructura de la tarea y relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. Estas tres dimensiones se pueden combinar en diferentes proporciones para producir diferentes grados de oportunidad situacional que permiten al líder alcanzar buenos resultados.

Finalmente, la teoría del camino-meta postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Según la teoría, el comportamiento de un líder será aceptable en la medida en que los empleados lo consideren una fuente de satisfacción inmediata o un medio para la satisfacción futura.

En los últimos años, se empieza a escribir sobre dos tipos de liderazgos que se deben ejercer en aquéllas organizaciones que desean superar los objetivos planteados: Los líderes transaccionales, como los sujetos que identifican las necesidades de sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Y los líderes transformacionales quienes asumen la tarea de guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010). Inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones. La evidencia global indica que el liderazgo transformacional, en comparación con el transaccional, guarda una relación más estrecha con tasas más bajas de rotación de personal, con una mayor productividad y con una mayor satisfacción de los empleados (Robbins & Decenzo, 2002).

Después de revisar las generalidades de las principales habilidades directivas, resulta interesante ubicar las características de cada una sobre un todo, es decir, la relación que guardan estas en un conjunto, por ejemplo, en el liderazgo se observó la relevancia de la influencia del líder sobre las personas, así como el hecho de que éste no solo depende de su personalidad, sino también del estilo de cada quien y hasta las situaciones que se tienen al afrontar los problemas. Así mismo, no se puede descartar el cómo aplicarlas con las personas, y sobre todo, el hecho de motivarlas para lograr el éxito como un fruto de su esfuerzo, he ahí la importancia de los conceptos de la motivación, que muy

posiblemente es la habilidad más difícil de aplicar, teniendo en consideración la dependencia del sentir de cada quién, siendo este el trabajo más complicado del líder, toda vez que para encontrar los factores que motivan a cada persona del equipo será necesario el estudio de las teorías de la motivación, tanto de contenido como de proceso, con una pobre garantía de entender lo que motiva a cada quién.

Finalmente, entender el proceso de la comunicación y las barreras que afectan a esta, es tarea fundamental para evitar los malos entendidos con el equipo. Sin duda alguna, el dominar estos conceptos deberá facilitar la identificación de esos factores externos (ruido) que generan la mala comunicación y así tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones provocadas y garantizar el cumplimiento de las metas con un equipo motivado y liderado por un líder.

### **Apartado III. Marco Metodológico**

El método de investigación es descriptivo y se realizó en tres fases: la primera fase es de campo donde se llevó a cabo un estudio exploratorio con el fin de identificar a los actores de la investigación, es decir, gerentes de la empresa comercial y determinar el problema de investigación. La fase dos consiste en la revisión de fuentes bibliográficas y el acopio de los instrumentos para obtener la información.

La tercera fase se constituye de campo en la que se consuma la prueba piloto para administrar los instrumentos, gabinete para ajustarlos y de campo para aplicarlos, se retoma la de gabinete para analizar, interpretar resultados y redactar el informe preliminar y el final. Esta fase se llevó a cabo durante los meses de Octubre a diciembre de 2014.

### **Hipótesis**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, toda vez que lo que se busca es medir las características que se tienen en la empresa en cuanto a las habilidades directivas básicas: comunicación, motivación y liderazgo, por tanto, no se establece una hipótesis, debido a que no se está pronosticando un hecho o dato.

### **Unidades de análisis**

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio. La ley, la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo de la actualidad (Rodríguez, 2010).

Las empresas orientadas a la obtención de utilidades son una clase de organización en la cual se encuentran gerentes, pero no son la única. Algunas organizaciones son pequeñas y otras grandes. Algunas son comerciales y otras sin fines de lucro. Algunas ofrecen productos, otras ofrecen productos y brindan

servicios y otras más solo servicios. Algunas están bien administradas y otras luchan por sobrevivir (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010).

Toda organización tiene una estructura y lucha por llegar a metas que si las personas actuaran solas serían inalcanzables. Todas las organizaciones luchan por alcanzar metas específicas, sin embargo, sean cuales fueren las metas específicas de una organización, la tarea de los gerentes es ayudar a dirigirla para que pueda alcanzarlas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010).

Clasificar a las empresas implica tomar en cuenta diversas características con la finalidad de obtener distintos criterios de clasificación, tales como; el tamaño de la empresa, la actividad económica, la constitución patrimonial y el ámbito de actuación.

En América latina por lo general para su clasificación se toma como base el monto anual de las ventas, el número de personas ocupadas, los activos fijos y el capital de trabajo y para una delimitación más precisa se toman en cuenta criterios cualitativos como tecnología aplicada, tipo de producción, características del propietario, destino de las utilidades, entre otros. También son importantes las características del propietario como creatividad, disposición para asumir riesgos, capacidad para planear, organizar, etc. (Rodríguez, 2010).

La empresa comercial donde se ubican los gerentes objeto de estudio, es una organización que nace en 1973 y se distingue de sus competidores por brindar asesoría técnica en las actividades de campo, trabajo en conjunto con personal técnico del cliente para definir las necesidades específicas, estudio de la

mejor solución técnica y económica, capacitación de los usuarios finales, así como la participación en eventos y exposiciones en el ámbito nacional e internacional.

La actividad principal de la compañía es la distribución de materiales eléctricos, iluminación, control industrial y automatización para la industria, siendo uno de los distribuidores más grandes en el ramo a nivel nacional, toda vez que cuenta con 40 líneas de representación, que conforman la base de sus ventas, y con ellas, la empresa tiene capacidad de abastecer cualquier necesidad de sus clientes, desde las líneas que involucran la alta tensión hasta el último componente electrónico y electromecánico de cualquier empresa o industria.

Tras más de 40 años en el mercado, la empresa ha tenido logros importantes, como la apertura de sucursales en varios puntos estratégicos del país. Gracias a la preferencia de sus clientes y el empeño de todos sus colaboradores se ha convertido en la empresa con crecimiento más acelerado del mercado de automatización y equipo eléctrico.

Esto ha dado lugar al fortalecimiento con proveedores importantes del ramo que le han otorgado su confianza y por lo que cuenta con la distribución de marcas importantes a nivel mundial y con gran potencial de crecimiento, entre las que destacan *Allen Bradley, Cadweld, Adaptive, Hoffman y Holophane*, entre otras.

La empresa cuenta con aproximadamente 500 empleados a nivel nacional entre vendedores, especialistas, administrativos y directivos, distribuidos en las diferentes sucursales del País y para la presente investigación se ha trabajado con los gerentes del área comercial

Debido a la naturaleza de los productos que distribuye (como líneas especiales y de alta tecnología), requiere de la interacción entre el personal de la empresa y el personal del cliente; la empresa necesita de la contratación de profesionistas que cuenten con carreras técnicas, de preferencia ingenierías que estén relacionadas con el área eléctrica, de tal forma que la relación con el cliente sea efectiva y en el mismo nivel, aportando así un valor agregado hacia este.

El gerente de ventas en la compañía por lo regular es seleccionado con base en el desempeño que muestra a lo largo de su trayectoria en la organización. En la empresa se toma en cuenta el Plan de Carrera para los trabajadores, lo que permite ascender en la estructura orgánica de la misma, situación que no es ajena a los propios gerentes de ventas. En la mayoría de los casos cuentan con un perfil de ingeniería a fin con el área eléctrica, esto desde el punto de vista comercial, ayuda en la relación con los clientes, quienes por lo regular son ingenieros, de tal forma que el lenguaje y términos técnicos usados en las negociaciones y temas relacionados a productos y servicios sean cómodos para ambas partes.

Algunas de las funciones que desempeña el gerente de ventas en la empresa abarcan, la selección y contratación de los recursos humanos, la implementación y seguimiento de las iniciativas acordadas en la empresa, apoyo al grupo de ventas en negociaciones de los proyectos importantes, fomentar las relaciones personales con los directivos y líderes de los clientes más importantes, vigilar periódicamente los resultados de ventas e impulsar y/o motivar al grupo de ventas para alcanzar sus objetivos.



Con estas y otras funciones, el desarrollo de habilidades directivas en los gerentes de ventas es imprescindible para la generación de resultados positivos en la organización.

En este contexto, la población objeto de estudio a quienes se les suministró el cuestionario se ha integrado por los trabajadores que dependen jerárquicamente de los Gerentes objeto de estudio (N=68) de la empresa comercial con presencia en la región sur de México que comprende las ciudades de Puebla, Veracruz, Coahuila y Mérida. El instrumento se administró a 68 trabajadores, por tanto, se aplicó un censo.

### **Instrumento de recopilación**

El instrumento utilizado se denomina Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO) y fue creado por el Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo y puede ser aplicado de forma individual, grupal y colectiva a sujetos que tienen actividad laboral y con no menos de grado de escolaridad (Aguilar Polo, 2011).

El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados.

El instrumento está conformado por 47 ítems con escala de respuesta tipo likert, la duración del instrumento es aproximadamente de 10 a 15 minutos, el

puntaje máximo es 235 puntos, se obtiene con base en una calificación de 1 a 5 con referencia a los siguientes valores: Nunca (1), Rara Vez (2), Algunas Veces (3), Con Frecuencia (4) y Siempre (5).

El instrumento es formal y estructurado, consta de dos partes: La primera parte consta de cuestionamientos sobre clima organizacional (ítems 1-47). En este apartado, se describe el propósito del cuestionario y se señalan las instrucciones que deben seguir los encuestados con la finalidad de que los datos suministrados sean objetivos y veraces. La segunda es una sección de carácter informativo que recopila datos de carácter general y descriptivo del personal tales como: género, edad, estado civil, antigüedad, etc., (ítems 48-53).

### **Dimensiones**

- **Comunicación:** mide el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escuchar y las conductas de comunicación en una organización. Abarca 12 ítems de la prueba: (2), (6), (8), (16), (24), (30), (33), (35), (38), (41), (43), (46). El puntaje máximo alcanzable en la respuesta es de 60 puntos.
- **Motivación:** mide el conjunto de aspectos que el gerente valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico. Abarca 12 ítems de la prueba: (4),

(9), (13), (15), (18), (21), (23), (25), (27), (28), (32), (47). El máximo puntaje alcanzado es de 60 puntos.

- Liderazgo: mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y promocionar un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional. Abarca 12 ítems de la prueba: (3), (5), (10), (12), (19), (29), (31), (34), (37), (39), (42), (45). El puntaje máximo alcanzable en las respuestas es de 60 puntos.
- Satisfacción Laboral: mide el grado de actitudes de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona con la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento. Abarca 11 ítems de la prueba: (1), (7), (11), (14), (17), (20), (22), (26), (36), (40), (44). El máximo puntaje alcanzado es de 55 puntos.

## **Resultados**

Con el fin de establecer el comportamiento particularizado de las habilidades directivas: Comunicación, Motivación y Liderazgo, se definió una escala valorativa para cada habilidad que oscila entre Alto, Medio y Bajo. Los rangos de la misma se determinaron teniendo en cuenta el valor mínimo y máximo a obtener en función de los ítems, el número de encuestados y la escala utilizada en el cuestionario, es decir, 12 ítems multiplicados por 68 encuestados dan como

resultado 816, este resultado multiplicado por uno, evidentemente da la escala mínima, mientras que 816 multiplicado por cinco proporciona la escala máxima. El valor medio es el promedio entre el valor máximo y el valor bajo. El resultado se muestra en el cuadro No. 20:

Cuadro No. 1. Escala valorativa por acción: Puntajes obtenidos. Fuente: Elaboración propia.

Dimensiones	Items	Escala por dimensión	Puntaje obtenido
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	[2041 – 4080] Alto [1021 – 2041) Medio [816 – 1021) Bajo	2943
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	[2041 – 4080] Alto [1021 – 2041) Medio [816 – 1021) Bajo	3238
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	[2041 – 4080] Alto [1021 – 2041) Medio [816 – 1021) Bajo	3133
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	[1871 – 3740] Alto [936 – 1871) Medio [748 – 936) Bajo	2869

Los resultados que se observan en el cuadro 1 permiten determinar los niveles de comunicación, liderazgo y motivación que el grupo de ventas tiene en la empresa comercial observándose que en todas las habilidades en estudio se tienen niveles altos.

Teniendo en cuenta lo anterior y para conocer el clima laboral en general, según los resultados obtenidos en el cuestionario Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO), se establecen tres niveles, los cuales se determinaron teniendo en cuenta el valor mínimo y máximo a obtener en función de los ítems totales y el número total de encuestados, es decir, 47 ítems multiplicados por 68 encuestados dan como resultado 3196, este resultado multiplicado por uno evidentemente da la escala mínima, mientras que 3196 multiplicado por cinco

proporciona la escala máxima. El valor medio es la media del valor máximo y el valor bajo es a su vez la mitad de este valor. El cuadro No. 2 muestra los niveles con los respectivos valores, así como el puntaje global alcanzado.

Cuadro No. 2 Niveles Generales de puntuación. Fuente: Elaboración propia

Nivel	Valor	Puntaje Global
Favorable	[7991 – 15980]	12183
Medianamente Favorable	[3996 – 7990]	
Desfavorable	[3196 – 3995]	

La interpretación de la calificación global se determina en el instrumento de la siguiente manera: si los resultados fluctúan entre 7991 a 15980; el clima organizacional es favorable; en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerce es agradable en su plenitud, donde los trabajadores se sienten motivados; intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral por los diferentes factores alcanzados. Existe un desempeño laboral favorable a raíz de alta motivación, muchas veces la entrega hacia el trabajo hace que la familia se aisle progresivamente, pero también el mantenerse en el extremo conlleva a ganarse espacios de elogio y enemigos exteriores. En este rubro, los trabajadores no han experimentado efectos psíquicos tales como burnout.

Si los resultados fluctúan entre 3996 a 7990; el clima organizacional es medianamente favorable. Indica que cada una de las unidades o dimensiones afectadas debe reforzarse con acciones adecuadas, tomar decisiones adecuadas, elaborar y aplicar programas de mejora con ejercicios de seminario y/o taller de

inteligencia emocional. Si se deja los componentes de comunicación, motivación se generan los efectos psíquicos de burnout en niveles moderados.

Si los resultados de su escala fluctúan entre 3196 a 3995; el clima organizacional es desfavorable, indica ejecutar acciones adecuadas y positivas, utilizando programas como inteligencia emocional. Si no se priorizan acciones a tiempo los efectos de burnout se visualizan, formado por sensaciones de infelicidad, inutilidad, rechazo, falta de ilusión, resentimiento hacia las personas, sensación de depresión, y agotamiento emocional caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento. Estos factores estarán circulando el ambiente interno y externo de la organización. Muchas veces termina siendo afectado el líder de la organización, envueltos en asuntos de denuncia, persecución y hasta destitución del cargo. Asimismo los efectos psíquicos de burnout se han experimentado de mucho a extraordinariamente.

Con este resultado, se observa que en general los niveles de Clima organizacional que se tienen en la empresa son favorables.

## Discusión

Derivado de la sección dos del instrumento aplicado, se observa que el 75% de los encuestados son hombres y el resto mujeres, con un promedio de edad en su mayoría de entre 26 a 30 años. El 54% son casados y el 77% cuenta con estudios de ingeniería. El 56% de los trabajadores tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa, haciendo suponer una alta rotación de personal, sin embargo, los datos que arroja el instrumento presumen una satisfacción laboral buena, considerando que los niveles de las habilidades directivas son altos, por lo que es de suponer que la empresa proporciona empleos seguros, deseables y considerablemente atractivos.

Con base en los resultados obtenidos se pueden hacer las siguientes aseveraciones para cada una de las habilidades directivas en estudio:

Comunicación. Habiendo obtenido el menor puntaje con 2943 y estando apenas por encima del valor medio requerido, esta habilidad es el mayor punto de interés y la que seguramente amerite alguna iniciativa para mejorar. Aún cuando el valor es favorable seguramente existen barreras que pudieran estar interfiriendo en la difusión interna, el conocimiento de las metas y/o en la forma de trazar los planes. La falta de desarrollo de esta habilidad podría traer como consecuencia una deficiencia en el grado de convivencia, tanto interpersonal como grupal, afectando así la socialización efectiva en el lugar.

Motivación. El resultado obtenido en esta habilidad fue de 3133 puntos, siendo esta la segunda habilidad mejor evaluada, con un resultado bastante favorable al estar más arriba de la media. Esto indica que el gerente valora los aspectos que se encuentran relacionados al personal, tales como las necesidades tanto personales como del grupo en general. Basándose en el proceso de la motivación es considerable creer que el grupo de gerentes en la empresa ha encontrado la manera de satisfacer las necesidades del grupo ubicando la tensión y ayudando en el impulso de cada uno de los integrantes, guiando a estos en su comportamiento y tareas para lograr cumplir dichas necesidades, reconociendo que no precisamente los líderes de estos grupos estén enterados y/o tengan la noción del ¡qué hacer! para cumplir con esta habilidad.

Liderazgo. Siendo este un resultado de 3238 puntos denota un dominio sobre las demás habilidades directivas, por lo que se presume que los líderes encargados del grupo en cuestión tienen una buena capacidad de influir en el grupo. Siendo estos líderes los gerentes de ventas de cada sucursal del sur de la empresa en cuestión, se estima que la relación entre la influencia que estos tengan para con el grupo de ventas sea directamente proporcional los resultados esperados y por ende a las ganancias de la misma, considerando así una satisfacción laboral óptima.



A nivel general el resultado es favorable, dado que el resultado es 12183 puntos, lo cual está por arriba de los valores medios. Puesto que el instrumento a nivel general determina el clima organizacional, este resultado es sumamente importante, ya que puede impactar significativamente en los resultados, considerando que un adecuado clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa con buen desempeño y otra con bajo desempeño (PricewaterhouseCoopers, 2012).

### **Recomendaciones**

- Aplicar la investigación a nivel nacional. Lo anterior, permitirá tener un panorama general sobre las habilidades directivas y en caso de ser necesario buscar iniciativas para mejora, con base en las necesidades de la empresa. Se propone que el departamento de Recursos Humanos realice esta investigación cada año y así llevar un registro que permita vigilar la consolidación de los elementos que fortalecen las habilidades directivas en la empresa.
- Se propone un curso sobre comunicación asertiva. Dicho curso se puede gestionar durante los cursos que la empresa tiene ya contemplados y establecidos por el departamento de recursos humanos, siendo este mismo departamento el encargado de agregar en el programa de capacitación los temas y además de localizar y contactar un proveedor confiable.
- Instrumentar un Programa de fortalecimiento de las habilidades directivas en la empresa. La implementación de este Programa integral de

capacitación permitirá desarrollar y/o mantener los niveles existentes en cuanto a las habilidades directivas, mejorando la capacidad de la compañía en el logro de sus objetivos y considerando con esto un crecimiento constante, permitiendo así un desarrollo integral y personal de su gente y así mismo una satisfacción laboral plena.

## **Conclusión**

Es satisfactorio observar que los niveles que se han encontrado de las habilidades directivas en la empresa analizada son favorables. El hecho de considerar resultados positivos denota que el personal (en los niveles involucrados) mantiene un sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, reflejándose en un ambiente óptimo de trabajo.

Se considera que a nivel gerencial se está cumpliendo con las características de un liderazgo eficiente, predicando con el ejemplo, siendo confiable y comunicando responsablemente la información, así como motivando al personal.

Con los resultados que se muestran, se puede afirmar que se ha cumplido el objetivo de la investigación en cuanto a determinar los niveles en los que se encuentran las habilidades directivas, tanto en lo particular como en lo general. Sin embargo, si bien la investigación proporciona un resultado favorable, es necesario fortalecer los aspectos que conlleven a consolidar los elementos característicos de la comunicación, motivación y liderazgo en los gerentes de la empresa comercial.

Para ello, se han emitido recomendaciones que permitan el fortalecimiento de las mismas.

Es importante destacar que las habilidades gerenciales básicas deben existir en todo momento para dirigir una empresa; el liderazgo se manifiesta como un arte del saber influir en las personas, con el que la empresa llegará a sus metas, al mismo tiempo que se debe conservar una adecuada comunicación entre lo que se tiene que hacer y los resultados que se esperan, que permita una retroalimentación fluida y evitar paradigmas personales y/o grupales.

## Bibliografía

- Abad Guerrero, I. M., & Castillo Clavero, A. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico ICE*, 29-41.
- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 41-49.
- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación Organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Administración II, Ingeniería en transporte*. (15 de Febrero de 2009). Recuperado el 19 de Marzo de 2014, de <http://administracion2transporte.blogspot.mx/2009/02/teorias-conductuales.html>
- Aguilar Polo, A. E. (2011). *Test Psicológico de clima organizacional docente (TPCOD)*. Pucallpa, Perú.
- Álvarez, X. (19 de 04 de 2010). <http://suite101.net>. Obtenido de <http://suite101.net/article/metodos-efectivos-de-comunicacióna26069#ixzzR5RjsfsB>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castañeda, L. (2002). *El líder en acción*. México, Df.: Ediciones PODER.
- Chávez Martínez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F.: Gasca (SICCO).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos* (2da ed.). (G. Villamizar, Trad.) Bogotá, Colombia: McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Comisión de Normas y Procedimientos de la Academia Mexicana de Auditoría Integral. (1996). *Boletín 2. Metodología de la auditoría integral*. México, DF: Dofiscal Editores.
- Covey, S. e. (2007). <http://www.bancorio.com.ar>. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de [http://www.bancorio.com.ar: http://www.bancorio.com.ar/media/texto/Administracion\\_del\\_Tiempo/anexos/primer\\_lo\\_primer.pdf](http://www.bancorio.com.ar: http://www.bancorio.com.ar/media/texto/Administracion_del_Tiempo/anexos/primer_lo_primer.pdf)

- Diez de Castro, E. P. (2000). *Administración y Dirección*. México: Mc Graw Hill.
- Economía, S. d. (25 de Junio de 2009). Diario Oficial de la Federación. *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México, DF: Pearson. Prentice Hall.
- García Remus, M. (Noviembre de 2009). <http://www.flacsoandes.org>. Recuperado el 09 de Mayo de 2012, de <http://www.flacsoandes.org>: <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1638/1/Desarrollo%20de%20la%20habilidad%20de%20Administraci%C3%B3n%20del%20tiempo...%20Mayel%C3%ADn%20Garc%C3%ADa.pdf>
- Garizurieta Meza, M. H., & Olivares Mendoza, L. (2005). *Comunicación y Liderazgo " Un Nuevo Paradigma"*. México: Arana Editores.
- Garza Treviño, J. G. (2002). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2000). El trabajo del liderazgo. En H. B. Review, *Harvard Business Review* (págs. 181 - 210). Bilbao: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a Edición ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2003). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Keith, D. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (12a Edición ed.). México, DF.: McGraw-Hill.
- Luna Arocas, R. (2002). Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro Cassidy y Lynn. *Cuadernos de estudios empresariales*, 113 - 127.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. México, D.F.: Thomson Learning.
- Management*. (08 de Septiembre de 2008). Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Management: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.mx/2007/09/grid-gerencial.html>
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Parker Rosell, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 24-41.
- Navajo, P. (11 de 03 de 2012). *Iniciativa Social*. Recuperado el 30 de 01 de 2013, de Iniciativa Social: <http://manuelgross.blogoo.com/20120311-las-ocho-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion>
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Pérez Garmendia, G., Barroso Tanoira, F. G., Escalante Fernández, J. J., & Eliseo Dantes, H. (2008). Medición de Habilidades Directivas en los Institutos Tecnológicos del Sureste de México. *Avance de investigación. Panorama Administrativo*, 193-234.
- Pons Peregrort, O., & Consolidación Segura, C. (2005). Las competencias y las habilidades directivas, aspectos clave en la formación de la ingeniería. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Gijón.
- PricewaterhouseCoopers, S. (2012). *PWC*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.pwc.com.mx>
- Risoul. (01 de Enero de 2013). *Risoul y Cía., S.A. de C.V.* Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de Risoul y Cía., S.A. de C.V.: <http://www.risoul.com.mx/>
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera edición ed.). México: Pearson Educación.

Robles Valdez, G. (2000). *Administración un enfoque interdisciplinario*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, V. J. (2010). *Administración de Pequeñas y Mediana Empresas*. México: CENGAGE Learning.

Satir, V. (1994). *Nuevas relaciones familiares Humanas en el Nucleo Familiar*. México: Pax.

Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

Stephen P., R. (2009). *Comportamiento organizacioal*. México: Prentice Hall.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson.



# Estrategias de calidad, para el incremento de la productividad en la empresa

---

*Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos<sup>1</sup>  
Rosa Hilda Hernández Sandoval<sup>2</sup>  
Jorge Luis Vázquez Lundez<sup>3</sup>  
Ana María Aguilar Sánchez<sup>4</sup>  
Brandon Chávez Luna<sup>5</sup>*

## **RESUMEN**

El objetivo del presente proyecto es incrementar la productividad de la Organización mediante la implantación de un modelo de calidad. Cuyo eje principal será elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Sabemos y estamos conscientes que el aumento de las productividad no es cosa fácil, ni se dará de la noche a la mañana, sino que se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana, se utilizaron dos instrumentos. auto-diagnostico de la secretaría de economía así como el segundo fue un instrumento aplicado a 33 clientes encuestados para conocer el nivel de satisfacción del cliente. la metodología aplicada es de carácter mixto cualitativa ya que se acudió a la información documental y cuantitativa donde se involucra el instrumento evaluando calidad, estrategias liderazgo del gerente en la empresa.

el diagnóstico organizacional, constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para las empresas, sobre todo para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. cienfuegoss2005@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. rosahildahdz@prodigy.net.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. reproveedor@yahoo.com.mx

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. aguilarana\_27@hotmail.com

<sup>5</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. brandon.luna.94@hotmail.com

Gracias al diagnóstico organizacional podemos detectar las causas principales de los problemas que afectan a la organización, para así modificar los esfuerzos que contribuyan al desarrollo, calidad en el servicio y áreas de oportunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, servicios de calidad, análisis organizacional

## **Introducción.**

Los resultados mostrados son un análisis aplicado a una pequeña empresa de la ciudad de Monclova, Coahuila. El objetivo del presente proyecto es incrementar la productividad de la organización mediante la implantación de un modelo de calidad, cuyo eje principal será elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes

Sabemos y estamos conscientes que el aumento de la productividad no es cosa fácil, ni se dará de la noche a la mañana, se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana el modelo de calidad seleccionado, por esta razón al momento de la presentación de esta investigación se encontrara en la etapa de ejecución por lo que la verificación de los resultados no se presentaran en este momento.

La principal fuerza de esta transformación es la creación de valor superior para los grupos de interés de la organización a través de un entendimiento de sus necesidades, de la estrategia de la organización y la mejora continua de los sistemas, así como de los productos, bienes y servicios.

El primer paso de nuestro proyecto fue la definición clara del negocio en donde se declaran misión, visión y principios corporativos, es decir el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización, el conocimiento e identificación de estos por parte de todos los miembros de la



organización es de vital importancia ya que definen la cultura organizacional la cual inspira la vida de la empresa dándole así la carta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades.

El segundo paso fue realizar un diagnóstico de la organización que nos permitiera identificar las brechas de desempeño frente a un estado deseado y apreciar sus fortalezas y debilidades así como también sus amenazas y áreas de oportunidad, evaluar los resultados y analizar si estos están acorde con sus objetivos y responden a las expectativas de nuestros clientes fue el siguiente paso, esto nos proporciono información para la revaloración de los objetivos de la empresa, la misión, la visión y la estrategia que de ellas se deriven así como para rediseñar una estrategia que nos lleven a cumplir nuestros objetivos.

Finalmente tendremos la evaluación de resultados en donde medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido, en esta última etapa podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y estaremos en condiciones de tomar las mejores decisiones, cabe aclarar que este es un proceso continuo, es decir, ya sea que la estrategia no haya funcionado como se esperaba o haya dado los resultados deseados sabemos que el entorno está en constante cambio y siempre tendremos que estar implementando alguna estrategia que nos garantice el mejoramiento continuo.

## Contenido

### Planteamiento del problema

El alto entorno competitivo determinan la necesidad de incrementar la productividad en una empresa, así como medir la calidad en servicio y satisfacción del cliente, descubrir un modelo de calidad aplicable a empresas de todos los sectores de servicios, falta de análisis en las organizaciones, fundamentar cambios, producir su competitividad y productividad.

Esta empresa surgió en 1993 como una empresa dedicada a la venta de equipo de copiado, renta y servicio técnico. Esta idea surgió a raíz que su propietario M.A. Manuel Vázquez se encontraba laborando como técnico en otra compañía de alto prestigio que no mostraba ningún interés en atender el servicio técnico, había nichos de mercado abandonados de aéreas totalmente alejadas, en un análisis elaborado hace 4 años se observó una baja productividad en la empresa, demasiada rotación de personal y se descuidó la cuestión administrativa, perfiles de puestos inexistentes, no existe un sistema de calidad implementado y la difícil entrada de nuevos competidores con las TIC.

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, vinieron a cambiar los paradigmas más importantes que rigen la organización social y económica de los países. El comercio no ha sido ajeno a estos nuevos cambios, el uso de Internet ha revolucionado las opciones de compra y venta en el mundo, ya no hay limitantes de tiempo, ni espacios para realizar operaciones comerciales de cualquier índole.

## Objetivo General

Definir estrategias de calidad generando el incremento de la productividad en la organización.

## Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la organización
- Definir y proponer estrategias de calidad
- interpretar estadísticas y propuestas anteriores del instrumento aplicado.
- proponer cambios en la organización para incrementar la productividad de la empresa.
- determinar si aun existe rotación de personal.

## Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de la organización?

¿Cuáles son las estrategias de calidad para incrementar la productividad en la organización?

Cuáles son los cambios, propuestas y fecha para lograr el incremento de la productividad en la organización?

¿Existe aun rotación de personal?

## Justificación

### Relevancia social

Desde hace mucho tiempo las Pymes han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse sin la necesidad de hacer algún trabajo extra, además significan un apoyo para las siguientes generaciones y sucesores, así como el desarrollo y continuidad en las organizaciones.

### Implicaciones prácticas

El beneficio primario será: Análisis de la Organización, Conocer el nivel de calidad en el servicio de la empresa.

### Impacto Económico

Permitirá a las Pymes analizar la calidad productiva, lo que significa calificar el nivel de competitividad en su empresa, invertir menos en capacitación disminuyendo la rotación de personal. En México contamos con 10,825 mil empresas registradas en el SIEM, estas generan el 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país: según la comisión Intersecretarial de política Industrial. (CIPI, 2013).

## Marco Contextual

Coahuila es el tercer estado más grande del país, se encuentra localizado en el noreste de México comparte frontera con estados unidos de Norteamérica de 512 km, su extensión territorial es de 151,571 km, su población es de 2; 748391 según datos del Inegi 2010. de los cuales el 49.64% son hombres y el 50.36% son mujeres con un PIB estatal de 36.3 % comercio, restaurantes y hoteles 20.4% y servicios 16.9%, **Monclova**, es una ciudad ubicada en la región centro del estado

de Coahuila, en el norte de México, es el tercer municipio más poblado del estado con 216,206 habitantes (2010), así como cabecera de la zona metropolitana de Monclova-Frontera integrada también por los municipios de Frontera, Castaños y recientemente ingresado el municipio de San Buenaventura suman una población de 339,463 habitantes. Tiene una densidad de población de 146.1 hab/km<sup>2</sup> y se encuentra a una altitud de 600 metros sobre el nivel del mar, es una ciudad destacada por la mayor producción de acero de todo México y Latinoamérica, lo que le ha valido el nombre de "La Capital del Acero".

Monclova fue escenario de importantes sucesos en la historia de México y por muchos años fue la capital de Coahuila y Texas, sobrevivió a la ola de cambios políticos que ocurrieron a lo largo de los siglos y pasó de ser una región agrícola hasta consolidarse como un polo de desarrollo industrial en el norte del país.

Hoy en día, Monclova cuenta con un índice de desarrollo humano alto de 0.861 unidades (2010), además Monclova es una de las cinco ciudades con mayor desarrollo comercial, industrial y financiero de México y la número 11 con menor rezago social. Por otro lado, su zona metropolitana se encuentra entre las 12 áreas urbanas más competitivas de México y actualmente es la ciudad con la mayor productividad laboral del país.

El contexto de las pequeñas y medianas Empresas (pymes) de acuerdo al sistema de información empresarial mexicano (SIEM, 2015), en México existen un total de 10,825 pymes registradas en el SIEM hasta septiembre del 2015 en los sectores industriales, comercio y servicios., de las cuales 1,626 pymes

corresponden al estado de Coahuila, distribuidas de la siguiente manera: 1,345 pertenecen a las pequeñas empresas de los 3 sectores y 281 medianas empresas. Ver tabla1. Con Respecto a la población objeto de estudio ver tabla 2.

Tabla 1. Estadística Pymes en Coahuila

Sector	Industrial	Comercial	Servicio	Total
Empleados	11 a 50	11 a 50	11 a 50	
Pequeñas Empresas	323	446	576	1,345
Empleados	50 a 250	31 a 100	51 a 100	
Medianas Empresas	122	75	84	281
Total. Pymes	445	521	660	1,626

Elaboración propia M.A. Ana María Aguilar Sánchez. Fuente SIEM Oct. 2015

Tabla 2. Estadística Pymes en Monclova,Coah.

Sector	Industrial	Comercial	Servicio	Total
Empleados	11 a 50	11 a 50	11 a 50	
Pequeñas Empresas	25	53	48	126
Empleados	50 a 250	31 a 100	51 a 100	
Medianas Empresas	5	2	2	9
Total. Pymes	30	55	50	135

Elaboración propia M.A. Ana María Aguilar Sánchez. Fuente SIEM Oct. 2015

Revisión literaria.

(Andersen,1999), en su libro Diccionario de economía y negocios, la definió como “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persiguen obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios de mercado”.Pymes. pequeñas y medianas empresas

El análisis de la pirámide de competitividad de IMCO, donde es evidente el potencial que tienen las TIC para detonar la competitividad de un país: “las TIC tienen una relación directa, positiva y contundente con la competitividad (correlación de 92 por ciento)” citado en (AMITI, CANIETI, & FMD, 2006).

IMCO. Instituto Mexicano para la competitividad.

AMITI. Asociación Mexicana de la Industria de la Tecnología de Información A.C.

CANIETI. Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.

FMD. Fundación Mexicana Digital.

TIC. Tecnología de la Información y Comunicaciones

Las TIC es un término que contempla la forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas incluyendo aquellas aún no concebidas.

En particular las TIC están íntimamente relacionadas con computadoras, software y telecomunicaciones, y su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información (AMITI, CANIETI, y FMD, 2006).

### **e-commerce**

Para Guerrero y Rivas (2005), el e-commerce es: "...un caso particular del e-Business, que se refiere a cualquier actividad de negocios que hace uso de las tecnologías de Internet para transformar las relaciones comerciales y explotar las oportunidades del mercado, influenciadas por una economía interconectada".

(Llano, 2004) Menciona la humildad aplicada al conocimiento del comportamiento humano ya que no nos deja creer que siempre vamos a encontrarnos en la cumbre sin embargo nos ayuda a valorar nuestra empresa y ver la ventaja competitiva que otros nos llevan, saber rectificar los errores de sí mismos.

(Merrill, 2010) Si analizamos los éxitos de las empresas, vamos a encontrar los fracasos. Pero aprendieron de ellos para mejorar y encontrar el camino al éxito mediante un benchmarking de otros procesos de calidad, como si fuera una copia en excelente para lograr una mejora continua, seguir siempre adelante sin rendir la batalla autoevaluando la actividad de la calidad.



(Drucker, 1977) El directivo establece factores importantes para el buen desempeño de la empresa y de cada integrante de la misma, para ello es necesario voluntad de cambiar, la capacidad de aportar un valor agregado como la innovación y pone a prueba diferentes productos y servicios de la organización, el líder debe de contar con la capacidad de toma de decisiones sobre un producto o servicio.

Sin embargo (Porter, 2008) nos dice identificar y reforzar en la cadena de valor, las ventajas competitivas y estrategias competitivas. Existen una serie de actividades para la empresa que agregan valor al cliente están relacionadas por eslabones y constituyen la cadena de valor.

El líder debe ser visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar las oportunidades donde otros no la ven, y vigilante del cumplimiento de la estrategia; pero a la vez, debe reconocer cuando requiere de apoyo y soporte, tanto del consejo administrativo de los accionistas, expertos internos y externos a su empresa y del resto de sus colaboradores. (Calleros, 2008)

Etapa en que el líder es el protagonista, ya identificado como candidato debe recibir formación de acuerdo a las necesidades de la empresa, adquirir experiencia en otras empresas para conocer a profundidad la organización, relacionarse con el personal, saber que muy pronto será el sucesor ó líder de la

empresa, la experiencia ayuda a identificar si es capaz de afrontar el reto ó decidir desistir. (liderazgoGuinjoan, Llauradó, & e-libro Corp, 2000llano)

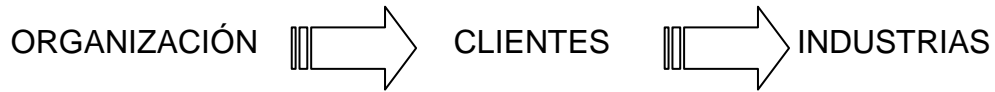
(Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003)“El proceso de adquisición de virtudes humanas es un proceso lento, en el que se avanza gracias a la sucesiva repetición de los actos propios de cada virtud, es conveniente se les presenten múltiples oportunidades para ejercitarlos, por su parte los predecesores deben tener paciencia convencidos de que cuando los esfuerzos son honestos e inteligentes los resultados siempre llegan.” (Gallo & Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios., 1998).

(Quintero Ramírez & ebrary Inc, 2003)Se pretende destacar la importancia de los procesos de aprendizaje en el interior de la empresa, con el desarrollo de un conocimiento propio de la organización que se convierte en una ventaja competitiva, también es imposible ejecutarla sin la voluntad activa de los empleados y sus comentarios de vivencias de aprendizaje diario, el cual desprende el conocimiento colectivo.

(Lozano Correa, 2007) una de las estrategias más importantes es la capacitación, experiencia, habilidades, el talento humano y conocimientos específicos.

## Análisis Externo

Identificación de la industria en la que compete la organización



Misión: Asesorar y dar al cliente servicio y soluciones, todo en colaboración con nuestros empleados y proveedores.

Visión: Competir eficazmente, impulsando el crecimiento siempre apoyado en nuestro equipo de trabajo, empleados y proveedores, sin perder de vista nuestras metas.

### **Fortalezas**

Obtención de ingresos extras al

distribuir artículos complementarios

Al no estar comprometido con ninguna

marca se puede elegir la mejor opción

de entre mas modelos

Atención personalizada y rápida al cliente.

Garantías efectivas sin demasiado

Tramite

Amplia experiencia técnica en

Copiadoras de todas las marcas

### **Debilidades**

Al estar enfocado demasiado al servicio

técnico se descuida la cuestión

administrativa

Demasiada rotación de personal.

Deficiente sistemas de información.

Perfiles de puesto inexistentes.

No existe un sistema de calidad implantado.

### **Oportunidades**

Los cambios tecnológicos nos abren

nuevos segmentos de mercado)

Al estar el mercado en continuo

crecimiento con las instalación de

nuevas compañías y escuelas, se

nos abren nuevas oportunidades

Al ser una ventaja competitiva el

servicio al cliente, por la forma en que

se brinda, entonces es importante

siempre estarlo mejorando e innovando

con la idea de estar adelante de la

competencia

### **Amenazas**

Dentro de las amenazas tenemos el

creciente auge del correo electrónico

el cual reduce la necesidad de tanto

papeleo y por lo tanto la necesidad del

fotocopiado.

La fácil entrada de nuevos competidores

## Modelo de las cinco fuerzas de

### Michael e. Porter

Para abordar la competitividad se analiza las aportaciones de Porter en 1979, Michael Porter desarrollo un modelo para analizar la industria conocida como las cinco fuerzas competitivas de Porter. En este modelo, identifico cinco grupos de actores principales cuyas características y forma de relación (dinámica) determinan el grado de competitividad de una industria específica, e impactan en el atractivo que tiene para hacer negocios: los competidores existentes, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los compradores y los proveedores.

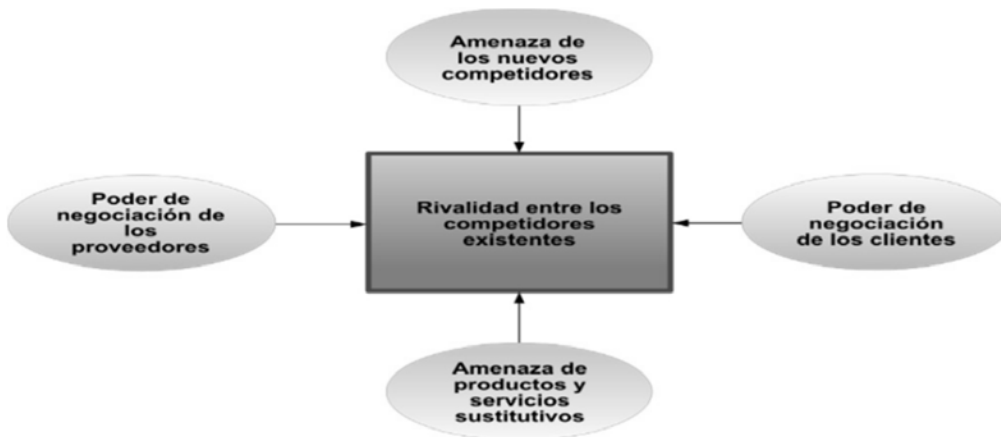


Figura 1. Fuerzas de Michael Porter

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER

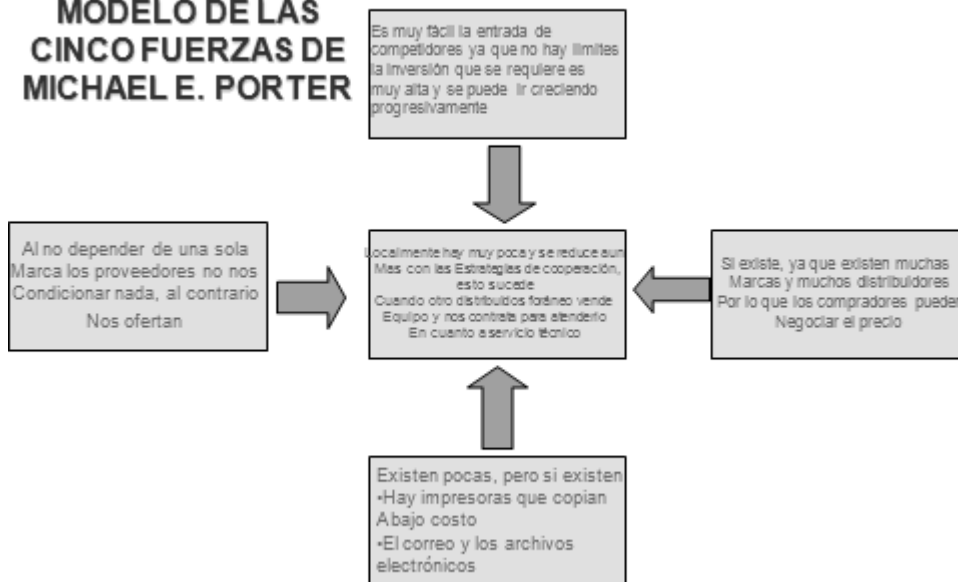


Figura 2. fuente: elaboración propia Sandra de la Garza Cienfuegos

### Oportunidades potenciales que ofrece el entorno

#### 1. Crecimiento de mercado al estar instalándose nuevas

empresas en la región

#### 2. El continuo crecimiento del sector educativo como son:

Universidades

Preparatorias técnicas

Centros de capacitación laboral.

Esto incrementa las necesidades de equipo de fotocopiado.

## Amenazas o retos

- 1.- La fácil entrada de competidores al estar muy bajas las barreras de entrada.
2. El surgimiento acelerado de las nuevas tecnologías las cuales producen la necesidad de capacitación constante.

## Cadena de valor

### 1.-Compra de materiales

Actividad secundaria

### 2.-Venta y comercialización

Actividad Complementaria

### 3.-Actividad primaria

Servicio al cliente

La ventaja competitiva del negocio es el servicio al cliente

Capacidad interna: productos y servicios, servicio técnico, asesorías.

Infraestructura. Oficinas, almacén, sala de exhibición,

Producción. compra de materiales: son mercancías para ventas

Venta y comercialización

Servicio al cliente

Actividad secundaria Compra de equipo y material

Los tratos con los proveedores.



Metodología.

Tipo de estudio

- propone y demuestra una nueva teoría o tópico siguiendo en su investigación y comprobación el rigor científico.
- Por la orientación Funcional, es una investigación Aplicada: Interviene en la realidad concreta con objeto de ejecutar modelos, efectuar cambios o transformaciones en la misma.
- Revisión bibliográfica para construir el marco referencial.
- A partir de la revisión bibliográfica, elaboración del instrumento.
- Selección de los sujetos y la muestra.
- Trabajo de campo. Aplicación de la encuesta, Captura de datos y pruebas de confiabilidad.
- Análisis estadísticos. Análisis Descriptivo y Porcentaje, para proponer el modelo de aplicación de calidad.

Es de carácter mixto cualitativa ya que se acudió a la información documental y cuantitativa donde se involucra el instrumento a evaluar calidad, estrategias y liderazgo.

Las técnicas utilizadas fueron entrevistas, se utilizaron dos instrumentos, el primero fue un **Auto diagnóstico Organizacional** en línea que se encuentra en la página de la Secretaría de Economía, este es un sistema vía Internet que permite evaluar la operación interna de la empresa.

Se obtiene una evaluación a través de un semáforo por cada sección del cuestionario que se contesta, donde el semáforo indicará a través de sus colores, qué tan eficaz y eficiente es el procedimiento del área evaluada. Al ser modular el sistema, se puede obtener una evaluación aún y cuando no se contesten todos los temas.

El segundo fue un Instrumento aplicado a 33 clientes encuestados, para conocer el nivel de satisfacción y la percepción del cliente.

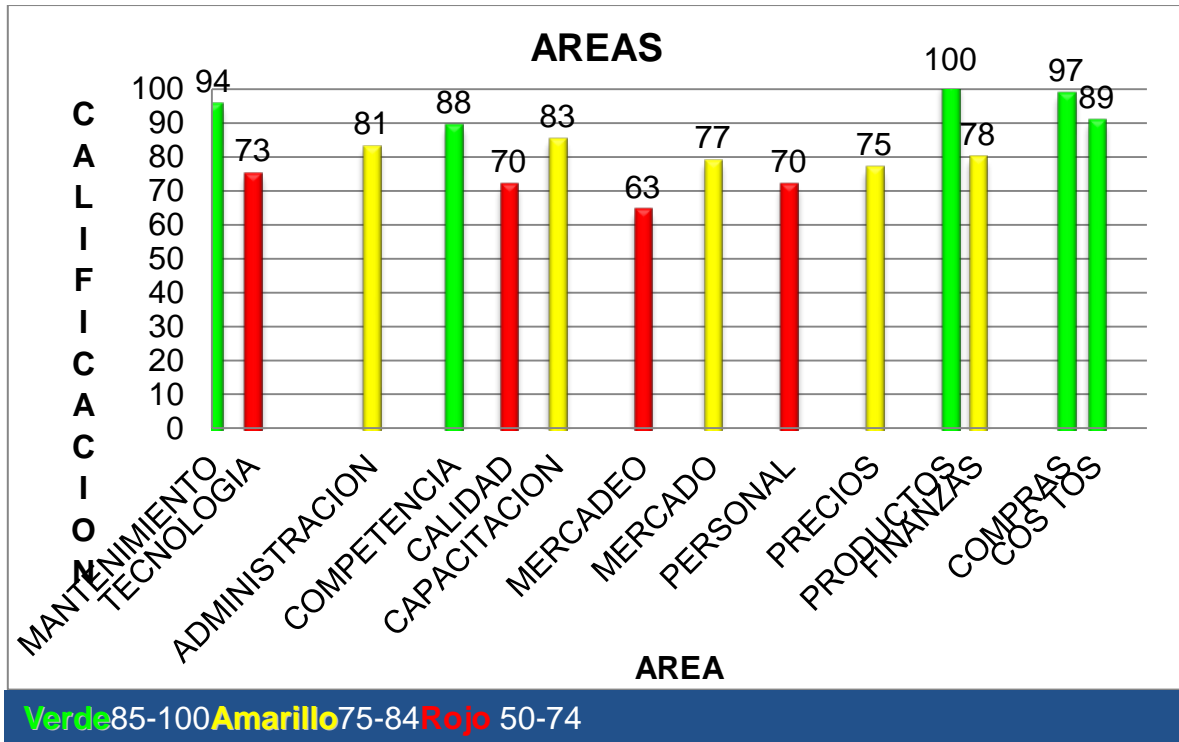
se analiza la misión, visión así como la política de calidad de la empresa, para de ahí partir en una estrategia funcional para la empresa.

#### Método de Robert Stake

En el estudio de casos se aplica el método cualitativo para obtener información de los personajes entrevistados, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico. El instrumento de medición tipo cuestionario con técnica de la pregunta, se optó por el método de Robert Stake, el cual se aplica a casos reales. (Stake, 2007)

Resultados.

## Sistema de Autodiagnóstico



**Figura 3. Percibe usted que los empleados tienen un compromiso hacia la calidad del servicio.**

fueron evaluados en el sistema auto diagnóstico organizacional en línea de la Secretaría de Economía.

Con la finalidad de tener valores cuantitativos de las distintas áreas analizadas se le dieron valores a cada color del semáforo (rojo=50, amarillo=75 y verde=100), quedando la evaluación de la siguiente manera. La responsabilidad recae en el servicio de mantenimiento donde muestra bajo porcentaje del compromiso y calidad en el servicio.

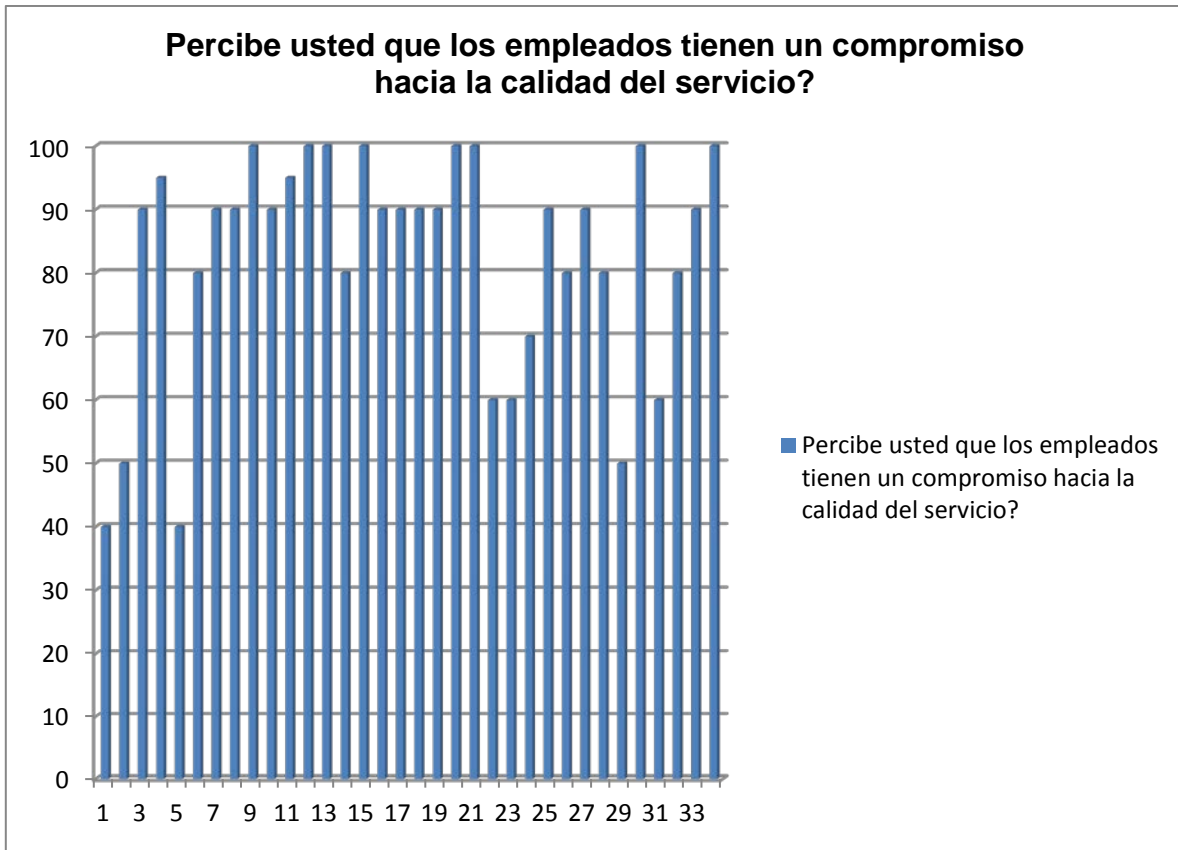


Figura 4 fuente elaboración propia. resultados del Instrumento aplicado

El 30% de los empleados no muestra compromiso hacia la calidad del servicio, demasiada rotación de personal.

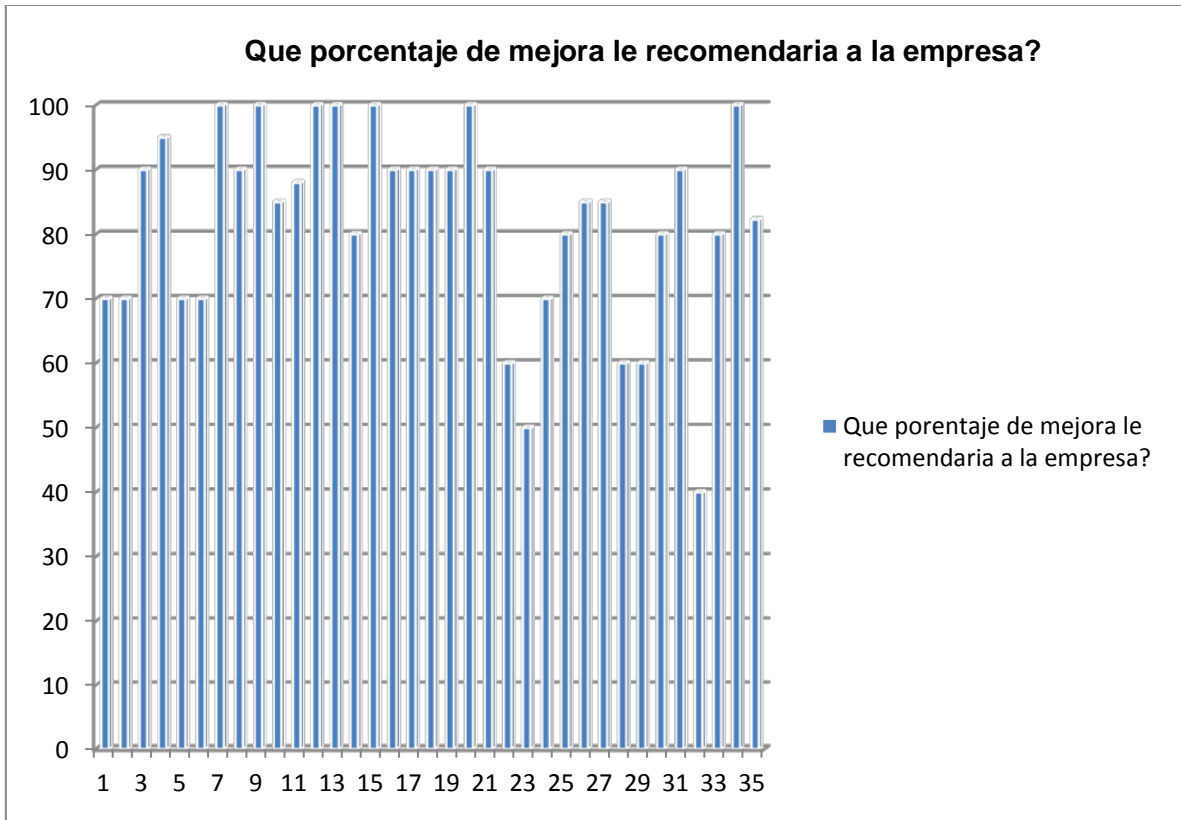


Figura 4 Recomendaciones de clientes de la empresa .

Solo el 22.85% de los clientes encuestados recomiendan calidad en la empresa, nos muestra una baja calidad en el servicio.

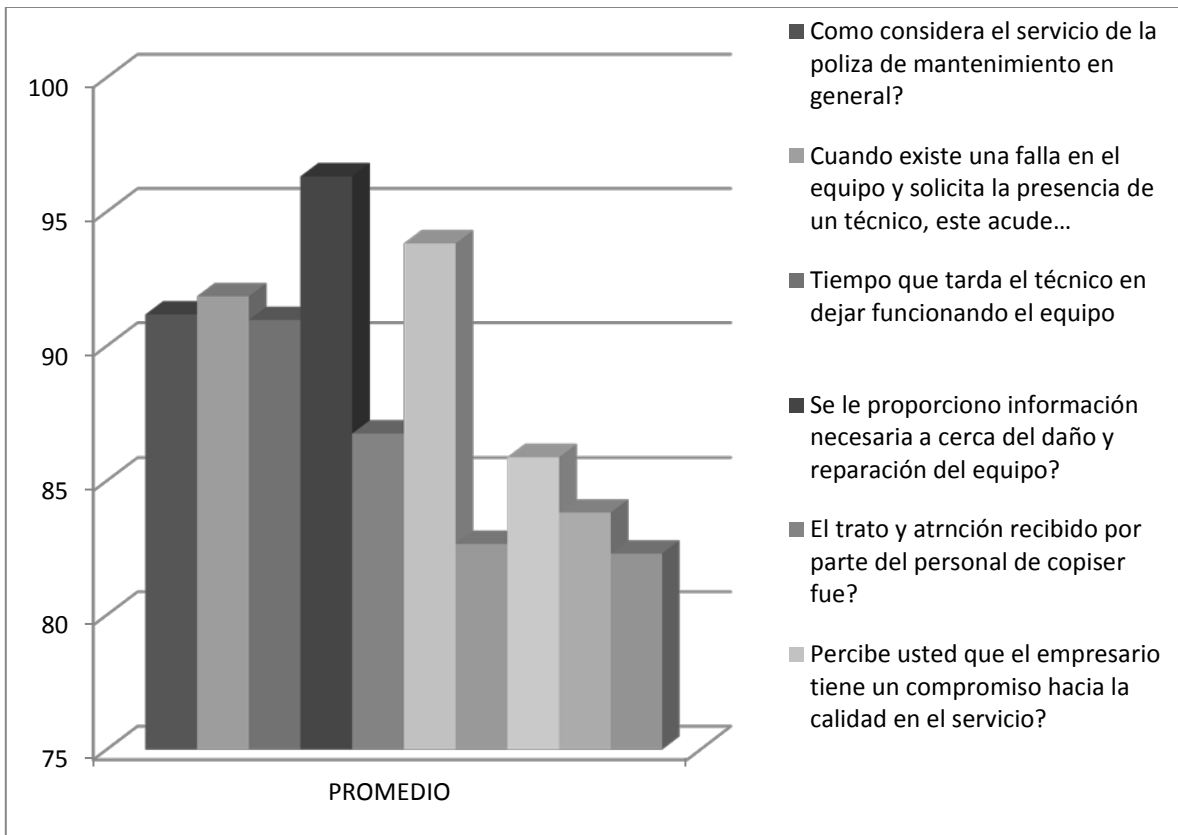


Figura 5 Resultados de las encuestas tomadas en una empresa de servicio. fuente elaboración propia.

Se encontró en el análisis de las encuestas que en nivel de satisfacción del cliente en lo que respecta a la atención de los empleados es de un 82%, no se ve significativo por la atención que ofrece el director a estos clientes, sin embargo, se identifico la falta de compromiso del personal para la mejora continua.

### Resultados encontrados de situación actual en la organización

Es interesante hacer notar de manera enfática los cambios favorables encontrados recientemente, se cambio la misión, la visión, se logró la disminución del 90% en rotación de personal de 2010 al 2015, se observó que los empleados se encuentran capacitados en el servicio técnico y compromiso con la calidad en el servicio al cliente. cumpliendo con las recomendaciones elaboradas a la organización.

## Propuesta Estrategias de calidad, para incrementar la productividad en la empresa

No cuenta con estrategias y plan de actividades,

**Estrategias de calidad**

Se recomienda:

E1: Realizar constante capacitación del Personal que este a cargo de la parte administrativa del sistema en Técnicas estadísticas de las TIC

E2: Establecer el uso de una página web

E3: Establecer y publicar productos y servicios

E4 Establecer la revisión periódica de los indicadores básicos del negocio así como verificar el cumplimiento de las metas y su publicación

E5: Realizar el establecimiento de procedimientos en los cuales se definan las acciones para la medición de las variables claves y el análisis de los valores

E6: Publicar a todos los integrantes de la empresa los indicadores de medición de los estándares y el cumplimiento de las metas, verificando el incremento de la productividad de la organización.

Se recomienda: cambios, propuestas y fechas:

- Establecer nuevos puntos de venta
- Incrementar los productos y servicios en base a las TIC
- Diseño de página web
- agregar servicio de ciber
- Agregar servicio de creación de páginas web a empresas.
- dar mayor presencia de la empresa en el mercado

diseño del plan de actividades entregado en Mayo de 2015

ACTIVIDAD		AVANCE %			RESPONSABLE	2011		
		25	50	75		100	ENERO	FEBRERO
1-	Establecer nuevos puntos de venta							
	Incrementar los productos y servicios en base a las TIC				Manuel de Jesus Vazquez			
	No requiere							
2-	Diseñar una página web, promoción de nuevos productos y servicios							
	Agregar servicio de Ciber				Sandra de La Garza			
	No requiere							
3-	Agregar creación de paginas web para empresas							
	Cursos de software, y funcionamiento de equipo a bajo costo				Jorge Luis Vazquez			
	No requiere							
4-	Uso de las tic, promoción en la red, de nuevos productos y servicios.							
	Cambios derivados en el Sistema Documentado (En caso)				Rosa Hilda Hernandez			
	No Requiere							
Firmas: Planes Internos, firman Supervisor y Encargado de Area. Planes de Acciones Correctivas por Solicitud Externa, firman Suoervisor y Director de Operaciones.								
Administrador Sistemas de Calidad					Director de Operaciones			

Tabla 3. fuente : elaboración propia en base a diagnóstico. Sandra de la Garza Cienfuegos



Figura 6. fuente: elaboración propia



	PASO	Qué	Quién	Donde	Por qué	MERCADERO												Cómo
						Dic		Ene		Feb		Mar		Abr		Mayo		
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
PLANEAR	1	No cuenta con Agentes de ventas y canales de distribución	Equipo de Doctorado Sandra	Sala de Juntas, Reunión del Equipo	De acuerdo al análisis del software	■												Se hace actualmente
	2	No considera necesario reforzar su actividad de ventas se conforma con su clientela actual.	Equipo de Doctorado Sandra	Sala de Juntas, Reunión del Equipo	El director general cree que puede hacerlo todo y no pide cumplir con todo	■												Se hace actualmente
	3	Sin embargo es importante que reconozca que los resultados en largo plazo serán limitados.	Equipo de Doctorado	Sala de Juntas, Reunión del Equipo	De acuerdo a los resultados obtenidos esta de acuerdo		■											El director ya reconoció el problema, por los resultados
	4	Elaborar metas atractivas y contratar agentes de ventas por comisión	Director General y Secretaria	Sala de Juntas de la Empresa	De acuerdo al análisis del software			■										Dividir zonas de ventas en la región para agentes contratados. Entregar cartera de clientes. Entregar un estímulo mensual al agente que incrementó la cartera de clientes y ventas.
Hacer	5	cada semana obtener la información necesaria de la actividades realizadas de cada uno de los agentes	Director General y Secretaria	Oficina, Secretaria	Se hace así ahora para monitorear los resultados obtenidos				■								Elaborar un control de calidad en un reporte diario de ventas y cartera de clientes visitados.	
Verificar	6	Verificar los resultados logrados por los agentes y si se cumplió con el objetivo de acuerdo a lo planeado	Director General y Sub-Director	Sala de Juntas de la Empresa	Para verificar quien logro ganar el estímulo				■								Elaborar juntas mensuales con el personal involucrado	
Actuar	7	Comparar el antes contra el despues de acuerdo al plan estrategico establecido	Director General y Sub-Director	Sala de Juntas de la Empresa	Se verifica la mejora continua							■				Secretaria elaborará las graficas de ventas e incremento de cartera de clientes. Para analizar la mejora continua.		
	8	Definir los problemas de acuerdo a los resultados . Planear lo que hay que hacer con los problemas resultantes Evaluar los pasos de la ruta de calidad. Definir nuevos proyectos.	Director General y Sub-Director	Sala de Juntas de la Empresa	Es necesario definir las fallas y mejorarlas continuamente y no descuidar la empresa hasta la baja de utilidades.							■				De acuerdo a los reportes de ventas y graficas de los rubros antes mencionados.		

Tabla 4. fuente: elaboración propia resultados encontrados en la investigación. ruta de calidad.

## Conclusión

Se mencionan varios conceptos sobre el papel que desempeña un buen directivo en la empresa siendo él la clave importante para el desarrollo y funcionamiento de la organización, debe tener un espíritu emprendedor y saber conducir e involucrar a los empleados del negocio para innovar, valorar la empresa y no perder de vista la ventaja competitiva que otros nos llevan.

Una vez habiendo establecido las áreas que presentan mayor problemática en la empresa de servicio que se analizó así como los objetivos del proyecto, se realizaron planes de trabajo para atacar cada una de las áreas basándonos en una metodología de resolución de problemas denominada **Ruta de la Calidad** y que se utiliza dentro de un entorno de trabajo de calidad total y de gestión por procesos, para mantener los indicadores de control uniformemente dentro de unos límites aceptables de variación.

Al medir la calidad en el servicio de una empresa y los resultados son medianos a bajos se recomendó elaborar una ruta de calidad para el recurso humano. Y evitar al máximo la rotación de personal. verificando cambios en la organización. recomendando cambios en productos y servicios relacionado con las tic en fechas determinadas verificando los resultados del porcentaje de incremento de la productividad de la organización debido a que las condiciones del mercado son muy cambiantes y continuando en un futuro con la planeación constante y productiva. terminando en Mayo de 2016 con un proyecto de investigación concluida, beneficiando a estimular empresas que hoy en día se ven afectadas.

## Referencia.

Abad, S. (2014). El comercio electrónico 2014, OBS Online Business School. Fecha de consulta: 4 de septiembre 2015. URL.

[http://www.italcamaras.com/files/immagini\\_news\\_eventi/2014/Investigacion\\_OBS\\_El\\_Co\\_mercio\\_Electronico\\_2014.pdf](http://www.italcamaras.com/files/immagini_news_eventi/2014/Investigacion_OBS_El_Co_mercio_Electronico_2014.pdf)

AMITI, CANIETI, & FMD. (2006). Visión México 2020. Políticas públicas de tecnologías de información y comunicaciones para impulsar la competitividad de México. Instituto Mexicano para la Competitividad.

AMITI. Asociación Mexicana de Tecnología de Información.

Calleros, J. C. (2008). The unfinished transition to democracy in Latin America. New York: Routledge.

Drucker, P. (1977). La dirección eficaz de la empresa. Bilbao: Deusto.

Gallo, M. A., & Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios. (1998). Sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa", Servicio de Estudios.

Guinjoan, M., Llauredó, J. M., & e-libro Corp. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión preguntas y respuestas E-Libro (pp. XIX, 282 p.). Retrieved from <http://0-site.ebrary.com.iabega.uma.es/lib/bibliotecauma/Doc?id=10198496>

Leach, P., Duncan, G. R., Ball, B., & Perry, S. (2003). Guide to the family business (Canadian ed ed.). Scarborough: Thomson/Carswell.

Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios, (60) 147-164. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Llano, C. (2004). Humildad y liderazgo : necesita el empresario ser humilde? (1a ed.). México: Ediciones Ruz.

Merrill, P. (2010). Cómo aprender de los errores al implementar un sistema de la calidad en la empresa. Madrid: AENOR ;.

Porter, M. E. (2008). Ser competitivo : nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Deusto.

Projecte Inspectio, & Associació d'Inspectors i Inspectores d'Educació. (2009). Perspectivas, condiciones y factores de excelencia en educación : propuesta de "hoja de ruta" por la calidad educativa. Barcelona: Projecte Inspectio, Associació d'Inspectors i Inspectores d'Educació.

Quintero Ramírez, A., & ebrary Inc. (2003). El aprendizaje en la empresa la nueva ventaja competitiva Elibro Catedra (pp. 127-140 p.).

Stake, R. E. (2007). Investigación con estudio de casos (4\* ed ed.). Madrid: Morata.

Secretaría de Economía. (2008). Estadísticas de Entidad Federativa de Coahuila por tipo de sector y tamaño de empresas. [En red] Disponible en:

<http://www.herramientasparapymes.com/diagnostico-organizacional-en-linea-auto-diagnostico>

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Análisis del impacto de la gestión social en la economía de los socios cooperativistas del Campo Pesquero Paredones, Municipio de Ahome, Sinaloa.

---

*Aida Alvarado Borrego<sup>1</sup>  
Marcela Rebeca Contreras Loera<sup>2</sup>  
Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia<sup>3</sup>  
José Guadalupe Soto Karass<sup>4</sup>  
Zenaida Zulema Delgado Peraza<sup>5</sup>*

## Resumen

Las comunidades rurales del Norte de Sinaloa presentan características que las identifican como un sector social con carencias de distribución y calidad del agua, medios de transporte, áreas de esparcimiento, empleo y vivienda, por lo que afrontan la problemática de satisfacer esas necesidades, pero también del cómo gestionar los requerimientos para su desarrollo aprovechando las prácticas de quienes toman decisiones.

El objetivo de la investigación fue analizar la gestión social en la economía de los cooperativistas del campo pesquero Paredones en Ahome, Sinaloa. La investigación se realizó considerando la metodología cualitativa y la estrategia del estudio de caso.

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. [aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx](mailto:aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. [marcelac25@hotmail.com](mailto:marcelac25@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente. [anav\\_maldonado@yahoo.com.mx](mailto:anav_maldonado@yahoo.com.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Occidente. [josekarass@gmail.com](mailto:josekarass@gmail.com)

<sup>5</sup> Universidad de Occidente. [zzdelgado@gmail.com](mailto:zzdelgado@gmail.com)

El levantamiento de datos fue a través de entrevista semiestructurada a representantes del consejo de administración de la cooperativa, socios activos de la misma y pobladores del campo pesquero, complementando con la observación no participante y el análisis de documentos oficiales.

Los principales hallazgos señalan, que en el Campo Pesquero, las acciones de gestión social son realizadas por los principales actores: comisaria, líderes de la cooperativa y quienes toman las decisiones sobre el mejoramiento de la comunidad, coadyuvando al cambio y desarrollo principalmente en la actividad económica pesquera, que distingue a la localidad por la captura de productos marinos (respetando los periodos de veda), aumentando las condiciones económicas de las familias de los socios cooperativistas de esta comunidad rural.

De lo anterior se concluye que la gestión social y la economía comunitaria son dimensiones de estudio importantes para las organizaciones y las comunidades, ya que manifiestan las funciones de la economía local.

**Palabras clave:** Comunidad, Desarrollo, Organizaciones, Cambio.

## **INTRODUCCIÓN**

En México, se ha venido gestando el estudio y análisis de las organizaciones privadas, públicas y del sector productivo desde la visión de diversos ángulos disciplinares que dialogan y convergen para aportar soluciones a las pequeñas, medianas y grandes empresas tanto en sus procesos productivos como en el capital humano de la organización.

El presente capítulo tiene como objetivo conocer las gestiones sociales y el actuar de una organización cooperativa y la economía de sus socios para describir y analizar la realidad de los actores y la comunidad; a través de dos perspectivas: gestión social y economía de comunidades.



Según la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (2015), una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Estudios sobre las organizaciones y gestión, son importantes en terrenos sociales, culturales, administrativos y de desarrollo justificando su actuar para mejorar los procesos, como el caso del Campo Pesquero en Paredones, Sinaloa.

Las comunidades rurales del Norte de Sinaloa tienen características que las identifican como un sector social con carencias de distribución y calidad del agua, medios de transporte, áreas de esparcimiento, empleo y vivienda, por lo que afrontan la problemática de satisfacer esas necesidades, pero también del cómo gestionar para orientar sus proyectos y que estos atiendan los requerimientos de los pobladores; de tal forma que la gestión coadyuve al desarrollo regional de las comunidades rurales aprovechando las prácticas de quienes toman decisiones para el logro de objetivos. La perspectiva del análisis está enmarcada en la revisión teórica de la gestión social, la autogestión y la economía de las comunidades.

El presente documento integra el análisis de la gestión social en la economía de un caso del sector social en el estado de Sinaloa, tratándose de una forma organizacional con principios filosóficos del bien común, como lo es la cooperativa

y específicamente de producción pesquera que envuelve a la actividad económica de la comunidad como eje principal de su subsistencia.

## **I. PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN SOCIAL**

La gestión social como elemento esencial en el desarrollo de las comunidades, ha privilegiado a la importancia de las organizaciones, de acuerdo con Montaña (2004), la organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. En esta significación de la organización, se aprecia el sentido social y la preocupación de entenderlas, estudiarlas y coadyuvar a un mejor escenario para quienes se ven beneficiados. Al respecto Chiavenato (2009), presenta varias acepciones de las organizaciones:

- a) Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.
- b) Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes.
- c) Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento.

d) Las organizaciones son la palanca del desarrollo eco-nómico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes.

Este agrupamiento de significados tiene un contexto sociocultural desde el enfoque de grupos y de gestiones en común entre las personas y la misma sociedad, que auxilian en la explicación del fenómeno estudiado.

Toda sociedad organizada en grupos, comunidades o colectivos, requiere de diversas acciones que le permitan alcanzar bienestar y desarrollo; para sus necesidades básicas como alimentación, vivienda, vestido, educación y requerimientos que coadyuvan a cultivar la ética, moral, los espacios culturales y de convivencia. Al respecto, y considerando el término de cohesión social, Cohen y Franco (2005), mencionan que una sociedad integrada es aquella en la cual la población se comporta según patrones socialmente aceptados y se da un ajuste entre las metas culturales, la estructura de oportunidades para alcanzarlas y la formación de capacidades individuales para aprovechar tales oportunidades.

Para llevar a cabo esas acciones, es importante que los actores tanto los habitantes de las comunidades o sociedad como los dirigentes se involucren y participen en la construcción de la mejora en calidad de vida y relaciones población-gobierno, para ello una estrategia fundamental, entre otras, es la

gestión. Entendiéndose por gestión las prácticas comunes que realizan los actores dedicadas a los servicios para sus familias y la comunidad en general.

En el ámbito organizacional, gestión se refiere a todas aquellas acciones que se realizan para alcanzar metas y objetivos planteados. Encontramos en Cuadernos de Economía No. 74 (2006), que la capacidad de gestión se asocia al manejo y administración de la empresa, especialmente a la implementación de aquellas estrategias empresariales capaces de generar los cambios necesarios para la adaptación al ambiente competitivo y dinámico actual. La gestión abarca numerosos ámbitos dentro de la empresa: gestión del capital humano, gestión del conocimiento, gestión de la tecnología, gestión financiera, gestión de innovaciones, gestión logística, etc.

A continuación se presenta un conglomerado de conceptos de gestión desde diversos ámbitos:

<b>Autor y año</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Concepto</b>
Uribe, (1997).	Empresarial	Manejo estratégico de la organización para lo cual el gerente se encuentra con dos variables, políticas y tecnológicas, y requiere de instrumentos tales como visión sistemática de la organización, información, creatividad e innovación.
Escorza y Valls, (2001).	Tecnológico	Comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.
Ordóñez,	Del Conocimiento	Es una estrategia empresarial cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en

(1999).		garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa.
Cosano y Acosta, (2009).	Ambiental	Mecanismos, acciones e instrumentos para garantizar el control y administración racional de los recursos naturales, a través de reglamentos, normas, disposiciones institucionales y jurídicas, con el objetivo del mejoramiento y conservación del medio ambiente, en correspondencia con factores internos y externos; culturales y políticos.
Gavilán, Guezuraga y Beitia, (2008).	Económica y Financiera	Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.
Banus, (2013).	Cultural	Es aquella labor profesional de quienes ponen en contacto a la cultura con la sociedad y no lo hacen como críticos o como educadores, sino a través de una programación cultural y unos proyectos culturales.
Ruiz, (2010).	Social	Todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución, tomando en cuenta las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, entre otros) en conjunto con las personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad, contribuyendo con el más amplio bienestar social.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores, (2015).

Esta relación de enfoques de la gestión tiene su contextualización en los aspectos individuales y sociales del desarrollo de una comunidad o grupo de personas que buscan el bienestar común.

Para el estudio que se presenta, la gestión social es el centro de apoyo y administración que la comunidad tiene para buscar satisfacer sus necesidades a través de esfuerzos tripartitos entre actores como los pescadores, comisaria y síndico municipal de la población Campo Pesquero Paredones, en el estado de Sinaloa.

Por lo que coincidimos con la Empresa Divulgación Dinámica (2015), cuando mencionan que la gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. En este sentido, hay que resaltar el hecho de que este tipo de gestión, por las acciones que ella implica y lleva a cabo, trae consigo que esté en relación con otros ámbitos tales como el Derecho, la Educación, el Trabajo Social, la Sociología, la Antropología e incluso la Psicología Social. Empresa Divulgación Dinámica, (2015).

En la actualidad los esfuerzos por llevar y realizar proyectos en las comunidades rurales para atender problemáticas específicas, es cada vez más común entre académicos e investigadores de Instituciones de Educación Superior, que coadyuvan en organizar actividades en el área de salud, alimentación, educación y organización del trabajo, entre otros.

Así, Cohen y Franco (2005), enfatizan que un aspecto distintivo por excelencia de la gestión comunitaria frente a la gestión privada está dado por su carácter de representante del interés público, de ahí que, mientras las organizaciones prestadoras de servicios administradores de carácter privado tienen como objetivo principal la generación y apropiación particular de las ganancias, en la gestión comunitaria cuando hay ganancia se debe hacer una redistribución social de la misma.

Ahí es donde la gestión adquiere su connotación social, diferenciándose también de la gestión pública, en cuanto que la primera es promovida desde el pueblo y aun por los cuerpos intermedios entre éste y el gobierno, y la segunda es la que efectúa directamente el gobierno y sus órganos y dependencias, pudiendo entenderse a ésta como la administración pública en sí, con todas sus ramas y actividades (programación, presupuesto, abasto, desarrollo social, etc. (Cohen y Franco, 2005).

La gestión social emana de la relación articulada que pueda existir entre los líderes de la comunidad y los líderes del gobierno, quienes con la intención de dar respuesta a los colectivos sociales en cuanto a sus necesidades básicas, deben instrumentar estrategias de desarrollo y bienestar común. Por ellos es importante hacer mención de los elementos que conlleva la gestión social:

- 1) Relaciones bidireccionales entre pobladores y autoridades.
- 2) Toma de decisiones colectivas.
- 3) Rescate de los valores e identidad de la comunidad.
- 4) Evaluación de necesidades de los diferentes grupos (hombres, mujeres y niños).
- 5) Propuesta de proyectos sociales encaminados al bienestar de la vida de la comunidad.

La gestión social se hace relevante en un mundo dinámico donde convergen diferentes ideologías relacionadas a los modos de producción persistentes en la actualidad. En esta el papel de la persona y en especial el de los grupos sociales es muy importante porque hacia ellos se dirigen las políticas de Estado, a través de las cuales se busca la justicia social, en un marco equitativo de deberes y derechos por cumplir, y que a su vez está interrelacionado con la idea de un desarrollo sostenible. (Lugo, Perozo, Hernández y Cabrera, 2010: 86).

Considerando como análisis el abordaje de la gestión social en una comunidad y el impacto que generan las relaciones entre quienes pertenecen a



esos colectivos, es importante señalar que se presenta una dimensión de estudio que para el campo pesquero investigado, es prioridad, ya que se trata del sustento personal, familiar y de la propia comunidad: la economía.

## **II. EL ROL DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y COMUNITARIA.**

Los estudios económicos dan cuenta del estatus socioeconómico de una nación, esto en cuanto a su localización geográfica, tipo de sectores productivos que tiene la zona, nivel de educación de sus pobladores, índice de desempleo, entre otros. Economía, según Méndez (2011), estudia la realidad económica que se compone de hechos, fenómenos, actividades y problemas económicos que se originan gracias a la existencia de factores productivos; y continua comentando que en efecto, la economía busca satisfacer las necesidades humanas mediante la producción y distribución de los bienes y servicios encaminados al consumo que proporcionan la satisfacción de las necesidades.

Por su parte, el Diccionario de la Real Academia Española (2014), define la economía como:

- 1) La administración eficaz y razonable de los bienes.
- 2) Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.
- 3) Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

La economía comunitaria, es otra de las formas de organización que un colectivo puede integrar y desarrollar para la vida y satisfacción de necesidades en su día a día, a razón de trabajar, compartir y distribuir sus bienes aprovechando el espacio territorial en el que viven.

Patzi (2005), al respecto comenta que, desde la concepción del sistema económico comunitario, los medios de trabajo y los recursos naturales son de propiedad comunal y/o colectiva, donde los miembros de la comunidad, constituidos en una asamblea son los propietarios de los recursos existentes dentro del territorio pero “usufructuados y trabajados en forma privada y familiar”. Dentro de la economía comunal, el control es llevado por la colectividad y no por una persona o un grupo de elite. Asimismo la administración del poder y las decisiones no están centradas en el individuo o grupo de personas, sino que “son asumidos por la colectividad” y se fundamentan en la “obligación y rotación”. La autoridad no depende de la voluntad propia, sino que la persona debe y está obligada a servir a la comunidad, si no lo hace, puede perder el acceso a recursos económicos como la tierra, riego, pastizales y otros, ejerciendo autoridad en forma rotativa.

En este sentido, también se adhiere la economía social, como característica de esa participación grupal que tienen las comunidades para su bienestar; que se le ha denominado también como tercer sector o autogestionario. En opinión de Monzón (1998), la economía social puede ser entendida como aquellas

actividades económicas que no forman parte de los sectores públicos y privados tradicionales. Asimismo, la economía social indica un camino hacia una economía al servicio de la sociedad, a otra forma de hacer economía, más social y humana, que contribuya a la resolución de viejos y nuevos problemas que afectan a la sociedad y no pueden resolverse satisfactoriamente por la acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general (Defourny, 1998; Chaves, 1999).

El campo de la economía social se compone particularmente por cooperativas, mutuales y asociaciones (Defourny, 1998; Laville, 2004). Estas formas organizacionales tienen en común que son empresas sociales sin fines de lucro, integradas por socios que atienden sus necesidades económicas, sociales y culturales.

Por su parte, las cooperativas realizan dos tipos de gestiones y que no pueden desvincularse una de la otra: la empresarial (asociada a la actividad económica) y la social. Cuentan con un abordaje filosófico basado en valores y principios cooperativistas que propenden al desarrollo integral de los grupos sociales que la integran. (Lugo et al, 2010).

La Economía Social ha tenido múltiples interpretaciones teóricas, Serrano y Mutuberría, (2010), identifican dos enfoques teóricos que se detallan a continuación:

1.- Un primer enfoque que entiende a la economía social como una solución dentro del sistema capitalista. Este enfoque engloba diferentes propuestas: A) La economía social es una economía de pobres para pobres, donde se postulan estrategias, políticas y programas de alivio a la pobreza. B) La economía social es interpretada como un sistema de garantías de derechos sociales, con el objetivo de reconstituir espacios propios del Estado de Bienestar. C) La economía social es interpretada como el fomento y conformación de cooperativas.

2.- El segundo enfoque hace referencia a la economía social como práctica transformadora, emancipadora y que apuntan al desarrollo de «otra economía» alternativa al sistema capitalista.

### **III. CRITERIOS METODOLÓGICOS**

Para el presente estudio se recurrió a la investigación cualitativa, considerando las atribuciones que Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen al respecto: la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al

respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

Para conocer la gestión social de la Cooperativa del Campo Pesquero Paredones, se decidió abordarla desde la estrategia metodológica del estudio de caso, de acuerdo a lo que establecen:

- Yin (1989), el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales.
- Stake (1998), es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas.

En este trabajo se recolectó datos por medio de análisis de documentos oficiales, la observación no participante, la entrevista semiestructurada tanto a representantes del Consejo de Administración de la Cooperativa como a los socios activos de la misma y que son pobladores del campo pesquero, de igual forma también se recuperaron datos con la Comisaria Municipal del lugar.

#### **IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA DEL CAMPO PESQUERO PAREDONES.**

México cuenta con 11,122.5 km de litoral costero y con 3,149, 920 km<sup>2</sup> de zona económica exclusiva, las cuales albergan ecosistemas de gran relevancia como manglares, sistemas estuarinos, arrecifes coralinos, playas y costas

rocosas. Se estima que en la zona costera habita aproximadamente la cuarta parte de la población nacional. Entre las actividades productivas que ahí se realizan destacan la pesca y la acuicultura, el turismo, la explotación de energéticos y la producción de energía, así como una fuerte actividad portuaria y de comercio. (Cortina, Brachet, Ibáñez y Quiñones, 2007).

Sinaloa se encuentra en el noroeste del país, su ubicación geográfica permite contar con los puertos de Mazatlán y Topolobampo, el estado tiene 622 km de longitud de costa, (5.6% del total nacional). Lo integran 18 municipios con un total de población de 2 802 167 (INEGI: 2012).

La actividad pesquera en Sinaloa, representa un distintivo, no sólo por la captura de toneladas de productos marinos, o los primeros lugares de producción que se obtienen; sino también por la fuente de trabajo que constituye, el valor nutricional de las especies del mar, entre otras.

Franco (2012), proporciona datos sobre esta actividad en los estados de Sinaloa y Sonora: Con una derrama económica cercana a 23,000 millones de pesos, la producción de acuicultura y pesca en México ascendió a 1.66 millones de toneladas en el 2011. Sonora, Sinaloa, Baja California, Baja California Sur y Veracruz concentraron 79% del total. De acuerdo con cifras de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca, Sonora realizó la mayor aportación. El estado produjo 611 millones de diversas especies, es decir, 37% del total. Mientras que

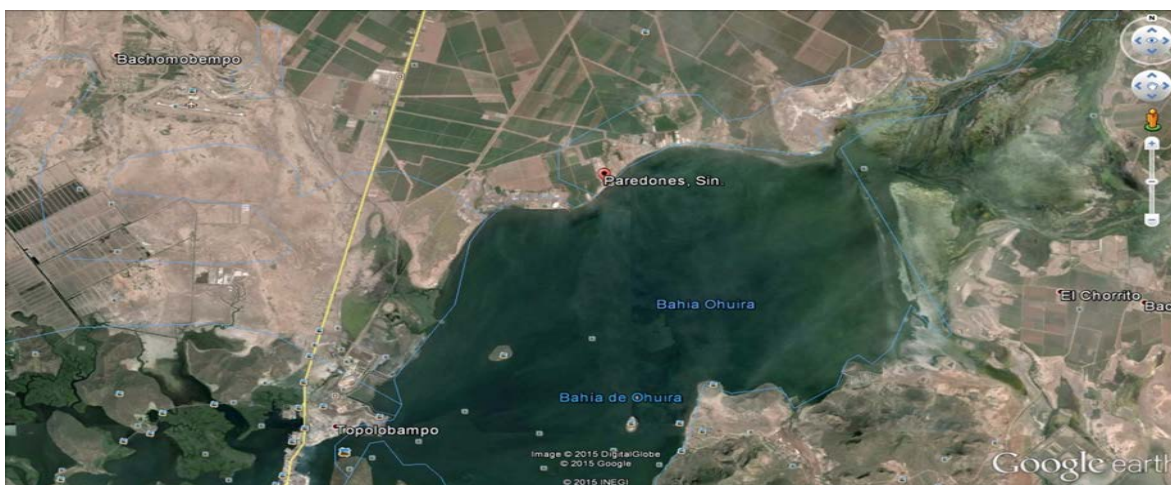
Sinaloa, continua Franco; contribuyó con 20.3%; Baja California Sur, con 9.1%; Baja California, con 8.2%, y Veracruz, con 4.8 por ciento.

La Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (2015), informa que Sinaloa se sitúa como primer lugar nacional por el valor de su producción pesquera, que supera los cinco mil 824 millones de pesos (con un crecimiento del 18.6 por ciento respecto del año anterior) y por volumen es segundo lugar en el país al registrar 339 mil 227 toneladas, de las que el 84.6% son de captura y 15.4% de acuacultura.

### **Ubicación de la Cooperativa Pesquera.**

Con este escenario nacional y estatal del sector pesquero, nos adentramos a la Cooperativa Pesquera “Eustaquio Urías Valdez”, que pertenece al Campo Pesquero Los Paredones, en la Sindicatura de Topolobampo, ubicada en el Municipio de Ahome, al norte del estado de Sinaloa ver mapa 1).

Mapa 1 ubicación geográfica de Paredones



Fuente: Google earth (2015).

## **Antecedentes.**

Cuando hablamos de la comunidad Los Paredones y de la Cooperativa Pesquera “Eustaquio Urías Valdez”, es hablar de una misma identidad, ya que el origen de una es el origen de la otra. Esto se remonta desde 1872 con el proyecto del norteamericano Albert K. Owen, en el puerto de Topolobampo sobre la construcción un ferrocarril transcontinental y considerando ideas de vida común para los pobladores. Así lo expresa Ortega (2013): El plan trazado por Owen estableció a la colonia como una empresa cooperativa, donde la tierra, los recursos naturales y medios de producción, serían de propiedad común para ser explotados privadamente por los socios cooperativistas.

Además de la propiedad común de los medios de producción se estableció el principio de equidad, que según Owen es el derecho de cada persona a poseer el fruto de su trabajo y a intercambiarlo por bienes y servicios que representan la misma cantidad de trabajo. De este modo se aseguraba a cada productor la íntegra posesión del fruto de su trabajo y que nadie pudiera adueñarse del trabajo de otras personas. Para aplicar este principio, el gobierno de la empresa controlaría todos los intercambios de bienes y servicios, según precios determinados en base a la cantidad de trabajo invertido. Se llevaría una especie de cuenta bancaria para cada colono, donde se asentarían los “abonos” o bienes y servicios entregados a la comunidad, y los “cargos”, o sea bienes y servicios entregados por la comunidad a cada colono; abonos y cargos se cuantificarían en “créditos de trabajo”, que harían el papel de moneda al interior de la comunidad.



El tercer principio fundamental era que los intercambios al exterior de la comunidad estarían a cargo del gobierno de la empresa; se harían a precio de mercado y las ganancias obtenidas se destinarían al bien común. Este sistema organizativo recibió el nombre de Cooperación Integral.

Owen pensaba que por medio de esos tres principios fundamentales quedaría asegurada la justicia dentro de la comunidad, y que el bienestar de cada individuo dependería de su laboriosidad y eficiencia.

Además de estos principios, Owen desarrolló un reglamento para regir la vida común, con objeto de salvaguardar la moralidad, higiene, seguridad, educación y bienestar de los colonos.

La actual Comisaria de Paredones Sra. Yulma Inés Capusegua Beltrán, comenta la historia: en sus inicios (antes de la conformación de la cooperativa) este campo pesquero no existía, sólo contaba con los hogares de 4 familias. Esto debido a que la pesca en la Bahía de Ohuira (donde se encuentra asentado Paredones) la realizaban nómadas, es decir, personas dedicadas a la pesca pero que no se asentaban en un lugar, sino, que se movían por toda la Bahía.



Fuente: Elaboración propia

La cooperativa inició en el año de 1982 por un hombre emprendedor llamado Jesús Ahumada Castro, el cual vio el potencial de pesca que tenía la Bahía y consideró que este lugar (Paredones) era el lugar idóneo para establecer esta organización. Juntó a 25 personas de diferentes localidades y así fue como se constituyó esta cooperativa.

En esos inicios, estos pescadores ribereños aprovecharon los apoyos que el gobierno federal hacia a las cooperativas. Tal fue el auge, que partiendo de 25 socios, actualmente llega a los 490, los cuales trajeron a su familia para establecerse en el campo pesquero provenientes de comunidades aledañas.

### **Clima y datos sociodemográficos.**

El clima es seco cálido, con una temperatura media anual de 33° C, una mínima de 5° C y una máxima de 43°. Cuenta con una población total de 843 habitantes, de los cuales 402 son mujeres y 441 hombres; se dividen en 363 menores de edad y 447 adultos, de cuales 32 tienen más de 60 años. (INEGI: 2010). Cuenta con un total aproximado de 199 viviendas particulares habitadas, 24 no disponen de agua entubada, 39 no disponen de drenaje, 13 no disponen de energía eléctrica, 23 viviendas con piso de tierra, 40 viviendas particulares habitadas que no disponen de sanitario o excusado, el grado de marginación de la localidad es alto y el grado de rezago muy bajo. (SEDESOL: 2010).

### **Servicios públicos.**

Paredones cuenta con los servicios de recolección domiciliaria de basura, red de agua potable, red de drenaje público, presentado a manera de resumen por el Programa Municipal de Desarrollo Urbano Ahome (2011-2013). Se tiene transporte suburbano, 567 habitantes tienen derecho a atención médica por el Instituto Mexicano del Seguro Social. INEGI (2010).

### **Fuentes de empleo**

La población de Paredones depende mayormente de la pesca, aunque alrededor de este poblado se encuentran tierras agrícolas, debido a que las actividades de pesca y de agricultura se realizan en las mismas temporadas, esto

permite que los pobladores tengan conocimientos y experiencia empírica tanto en las artes de pesca como en trabajos del campo, coadyuvando a la actividad económica de la Cooperativa y de Paredones.



Los principales productos que los pescadores extraen del mar son el camarón y la jaiba pero también capturan lisa, botete, pata de mula, almeja y mantarrayas. Al concluir la temporada de pesca, se ven en la necesidad de emigrar a estados fronterizos, en busca de oportunidades de empleo. Para los pescadores que se quedan en Paredones, ante la falta de ingresos ven un apoyo en la cooperativa, la cual les presta dinero para que subsistan hasta la siguiente temporada de pesca; llegada ésta, empiezan a pagar los préstamos con producción. Pero aun así, el Gobierno Municipal hace frente a la problemática con el Programa de Empleo Temporal, en el que los pobladores aprovechan y realizan trabajos de albañilería, por ejemplo.

## **Educación.**

Paredones cuenta con una instalación de Educación Preescolar, una Primaria Pública (ver fotografía 1), Telesecundaria. Aparte de que hay 21 analfabetos de 15 y más años, 8 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. De la población a partir de los 15 años, 19 no tienen ninguna escolaridad, 256 tienen una escolaridad incompleta. 138 tienen una escolaridad básica y 86 cuentan con una educación post-básica. Un total de 48 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 7 años. (Nuestro-México: 2015). La gente del pueblo se interesa por tener mejores oportunidades y están buscando mayor interés en la educación y anhelan que se oferten carreras técnicas para sus hijos y no tengan la necesidad de salir del pueblo ya que se presentaría un gasto mayor. Existen programas de oportunidades, como el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), que con la ayuda del gobierno proporcionan alimentos y un apoyo monetario para estudios.

Fotografía 1 Escuela Primaria "Jesús Ahumada Castro"



### **Gestión social y económica.**

Desde la perspectiva organizacional, la cooperativa está estructurada de acuerdo a como lo marca la Ley General de Sociedades Cooperativas, en cuanto a su funcionamiento y administración; ya que cuenta con la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

En la Cooperativa “Eustaquio Urías Valdez” S. C. de R. L. los socios y sus familias se ven beneficiados con proyectos y programas del gobierno federal para su sustento, por ejemplo con otorgamiento de despensas con productos alimenticios básicos, ayudas a reparación de equipos, redes, motores y gasolina subsidiada. A través de la Cooperativa se ha logrado una mejor calidad de vida con ayuda social, obras como techumbres, agua potable y la escuela primaria, hace aportaciones económicas a la iglesia de la comunidad.

El cuerpo administrativo y los socios participan en la elaboración de proyectos para mejoras de la cooperativa y del campo pesquero para bajar

recursos y construir el malecón, dragado, etc. También se les brinda prestaciones en caso de enfermedades, ayuda económica o de muerte para sepultura, al momento de hacerse socios les otorgan un crédito, y dan garantía de apoyo en reparaciones (lanchas, redes, etc.). Los habitantes se incorporaron a la cooperativa ya que no había otra alternativa a falta de estudios o como una fuente de empleo en Paredones, se refugiaron en la cooperativa con el objetivo de mejorar la calidad de vida, el trabajo en el mar se detiene en tiempos de veda de los productos marinos, y el resto del tiempo se emplea también en dar mantenimiento a sus lanchas, motores o mejoras a sus casa o comunidad.

El beneficio que tiene el socio no los tiene el pescador libre o que no está registrado como socio ya que éste tiene que hacer todo con sus propios recursos en cambio al socio, la cooperativa le brinda la ayuda. El pago a los pescadores es cada 10 días, conforme el total de kilos que capturan y se les paga en efectivo. El Presidente de la Cooperativa Ariel Calzada, menciona que el producto que maneja se comercializa en México, no se exporta y por medio de la cooperativa el producto se vende a diferentes compradores locales de la Ciudad de Los Mochis.

La Cooperativa ha aportado para los servicios de drenaje, agua potable, escuelas, iglesia, instalaciones de postes de luz y en la tienda comunitaria. Los representantes hacen sus gestiones por medio de las dependencias de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), Instituto

Nacional de Pesca (INAPESCA). El apoyo con el que cuenta la cooperativa por parte del gobierno municipal es el subsidio de gasolina, a través del Programa de Apoyos Directos a la Pesca (PROPESCA), apoyo con motores y despensas alimenticias para la comunidad, de igual forma aprobación de créditos fáciles para motores, pangas, mayas, etc. Se obtiene financiamiento para la construcción de nuevas instalaciones e infraestructura por parte de SAGARPA Y CONAPESCA. La diferencia que existe entre un pescador que es socio y el que no está incorporado (libre) son los documentos oficiales (permisos) para operar las embarcaciones y captura de productos, votos en asambleas, acuerdos internos y es ajeno a los apoyos del gobierno.

Se han recibido personas de otras poblaciones que vienen con la intención de integrarse como socios de la cooperativa como de Flores Magón, Guasave, Bachomobampo y El Fuerte, principalmente. En los tiempos cuando se acaba la pesca y el trabajo en los campos agrícolas, es cuando las familias empiezan a emigrar a otras partes del país, como Sonora, Baja California Sur, etc., pero otras familias no se pueden ir por los hijos que estudian. En los últimos años se ha dado una situación difícil en la vida económica de los pobladores, se ha dado el caso de intercambiar los escasos alimentos con las demás familias.



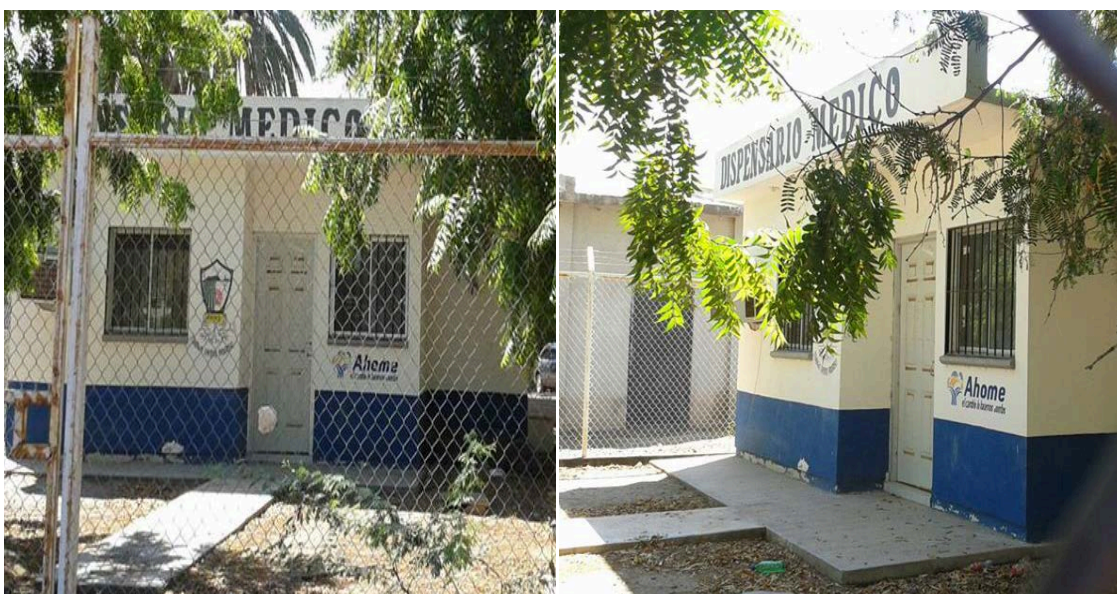


En Paredones se cuenta con una tienda comunitaria que con ella se está beneficiando a la comunidad ya que se encuentran productos con precios más bajos y así ya no necesitan trasladarse a hacer sus compras, a la Ciudad más próxima que es Los Mochis a 20 minutos.



El comedor comunitario (ubicado a un lado de la cooperativa), se formó con la ayuda del gobierno, tiene el objetivo de brindar alimentos preparados a los pobladores de la comunidad, especialmente a los pescadores de la cooperativa; estas comidas o desayunos. El gobierno proporciona a los encargados del comedor las despensas mensualmente por el precio de \$200.00 la cual contiene leche, huevos, aceite, harina, sal, azúcar, café, arroz, frijol, entre otras cosas y con

ellos preparan las comidas. Con este comedor llamado “El plato del buen comer”, se beneficia toda la comunidad, venden los alimentos muy baratos y tienen buena higiene en el local (percepción de los pobladores consumidores). Las personas que trabajan en él son voluntarias y se componen de dos equipos de 4 personas cada uno y se están turnando para cocinar los alimentos, refieren que diario acuden de 30 a 35 personas cuando hay actividad pesquera por lo que la venta es alta, y de lo contrario si es baja, diario van de 15 a 20 personas a consumir, el precio de un buen platillo es de \$5.00 a \$10.00.



El Dispensario Médico, mencionan los cooperativistas se encuentra con un equipo de trabajo completo ya que cuenta con todo lo necesario para que asistan los pobladores en caso de que se necesite, pero no funciona “está abandonado” por la falta del pago de luz. La comunidad ha cooperado económicamente, pero no se ha logrado reactivar; y tiene aproximadamente 2 años sin funcionar.



La Calle principal del Campo Pesquero Paredones, está en buenas condiciones, es la única pavimentada, y a la altura de la Escuela Primaria, hay un tope a manera de precaución para la vialidad de los usuarios.

Los entrevistados, mencionaron que existe una desvinculación entre las actividades de la cooperativa y las necesidades de la comunidad, además de ser la fuente de empleo, las personas no abrigan un sentido de pertenencia a esta, debido a que actualmente solo se persigue un beneficio económico, olvidándose de los principios y valores cooperativos.

Las juntas de asamblea son para acordar como se van a gestionar los apoyos solicitados a SAGARPA, y una vez recibidos llevar a cabo la distribución. No se lleva a cabo una educación cooperativa y no se proponen proyectos sociales financiados por la cooperativa, es decir, no se crea un fondo con los excedentes de cada productor para destinarlo a esto; quizás esto sea por falta de capacidad o visión de los líderes actuales, debido a que este campo pesquero

cuenta con servicios públicos como carretera al poblado, luz eléctrica, planta de agua potable, jardín de niños, escuela primaria y telesecundaria, calle principal pavimentada, dispensario médico (instalaciones sin funcionar) y últimamente un comedor comunitario. Esto quiere decir que anteriormente algo se hizo bien.

## **V. CONCLUSIONES**

La gestión social y la economía comunitaria son dimensiones de estudio importantes para las organizaciones y los colectivos, ya que manifiestan las funciones de la economía local. En la Cooperativa y en el Campo Pesquero, las acciones de gestión social son realizadas por los principales actores de la comunidad como son comisaria, los líderes de la cooperativa de producción pesquera “Eustaquio Urías Valdez”, y los pobladores que se integran, quienes toman las decisiones sobre el mejoramiento de la comunidad, lo cual coadyuva al desarrollo y mejor calidad de vida, principalmente en el impacto y la actividad económica pesquera, que distingue a la localidad por la captura de diversos productos marinos (respetando los periodos de veda), lo cual hace que aumenten las condiciones económicas de las familias de los socios cooperativistas de esta comunidad rural.

Sin embargo también se presentan áreas de oportunidad y retos que hay que subsanar, los cuales la comunidad está ávida de ser escuchada y de participar activamente con las autoridades de Paredones para que su entorno sea mejor, mantenerse en comunicación día a día a través de proyectos a

corto, mediano y largo plazo en donde se involucre a los pobladores, a los socios cooperativistas, a la comisaria municipal, al síndico y presidente municipal; con la finalidad de establecer acuerdos para el bienestar social y económico de la comunidad, aunado a ello, la participación de las universidades, sus investigadores y estudiantes, coadyuvaría en su organización, orientaciones y capacitaciones en proyectos sociales que abonen a la filosofía cooperativista y apoyar en rescatar el trabajo colaborativo, las acciones por el bien común, etc.

### **Los retos.**

Para la cooperativa pesquera analizada y de acuerdo con Castañeda et al (2012), existen elementos que sirven de indicadores en los cuáles es menester que la “Eustaquio Urías Valdez” incremente su labor:

1. Identidad con la cooperativa y el sentido de pertenencia a la comunidad.
2. Funcionamiento coordinado de los órganos de decisión colectiva.
3. Mecanismos efectivos de regulación del ejercicio de los directivos y de la conducta de los asociados.
4. Capacidad de resolución de conflictos internos y creación de soluciones negociadas que evitan rupturas.
5. Predominio del interés colectivo sobre el individual.
6. Presencia de liderazgos democráticos y visionarios.
7. Resultados económicos satisfactorios para sus socios durante una buena parte del año.

8. Comercialización directa de la producción y búsqueda de mercados más atractivos.

9. Transparencia en el manejo administrativo.

10. Nivel de desarrollo empresarial.

- Políticas de reducción de costos de operación
- Separación contable – administrativo de la dirección de la cooperativa
- Modernización de procesos administrativos y financieros
- Uso eficiente de insumos

Se proponen también: una administración efectiva de la cooperativa y la comunicación entre líderes comunitarios y cooperativista.



## REFERENCIAS

Banus, Enrique (2013). ¿Qué es la Gestión Cultural? Instituto Carlomagno de Estudios Europeos en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Barcelona. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2013/la-gestion-cultural-es-clave-para-el-desarrollo-de-una-sociedad-cultural/>

Castañeda, N., Guido, S. y Medina, F. (2012). *Cooperativas exitosas en Sinaloa: lecciones para aprender y compartir*. México: The Walton Family Foundation; Conselva, Costas y Comunidades; Universidad Autónoma de Sinaloa y Comisión Nacional de Pesca y Acuacultura. Recuperado de <http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/work/sites/cona/dgof/publicaciones/CooperativasPesquerasExitosas>.

Chaves, R. (1999). La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. En Vuotto, Mirta (comp.) (2003). *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Colección Lecturas de Economía Social, UNGS – Editorial Altamira - Fundación OSDE, Buenos Aires.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da. Edición, Ed. McGraw-Hill/Interamericana, México.

Cohen, E., Franco, R. (2005). *Gestión Social, como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. CEPAL, Siglo XXI, S.A de C.V., México.

Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (2015). Entrega CONAPESCA motores a pescadores ribereños. Recuperado de [http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/17\\_de\\_septiembre\\_de\\_2015\\_quasave\\_sin](http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/17_de_septiembre_de_2015_quasave_sin)

Cortina Segovia, Sofía, Brachet Barro, Gâelle, Ibáñez de la Calle, Mariele y Quiñones Valadez, Leticia (2007). *Océanos y Costas. Análisis del marco jurídico e instrumentos de política ambiental en México*. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Instituto Nacional de Ecología. México.

Cosano Delgado, Saskia y Acosta García, Teresa. (2009). *La gestión ambiental, herramienta para el replanteamiento estratégico de la empresa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Cuadernos de Economía #74 (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Ministerio de economía. La Plata, Buenos Aires.

Defourny, J. (1998). La larga marcha del concepto de economía social. En Vuotto, Mirta (comp.) (2003), *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas*

experiencias históricas, Colección Lecturas de Economía Social, UNGS – Editorial Altamira - Fundación OSDE, Buenos Aires.

Diccionario de la Lengua Española (2014). 23.ª Edición. Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014#sthash.tHqmUmzz.dpuf>

Empresa Divulgación Dinámica (2015). Gestión Social. Recuperado de <http://divulgaciondinamica.es/gestion-social/mexico>

Escorza, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e innovación en la empresa – Dirección y Gestión. Colombia: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Franco, Fernando (29 de julio de 2012). En cinco estados, la mayor actividad pesquera del país. El Economista. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/07/29/cinco-estados-mayor-actividad-pesquera-pais>

Gavilán, Begoña, Guezuraga, Nerea y Beitia, Pedro (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. España.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. Ed. McGraw-Hill, México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010).

Laville, J.L. (comp.)(2004), Economía Social y Solidaria. Una visión europea. Colección lecturas sobre la Economía Social, UNGS – Editorial Altamira – Fundación OSDE.

Lugo Zolange, Perozo Sunny, Hernández Calixto y Cabrera Gustavo (2010). Gestión social de cooperativas como proceso que articula a los grupos sociales. Impacto Científico. Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago ISSN: 1836-5042 ~ Vol. 5 Número Extraordinario, 2010, pp. 83 – 98.

Méndez Morales, José Silvestre (2011). La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento. 4ta. Edición, Ed. McGraw-Hill/Interamericana, México.

Montaño Hirose, Luis (Coord.), (2004). Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa y H. Cámara de Diputados. México.

Nuestro-México (2015). Paredones-Sinaloa Recuperado de <http://www.nuestro-mexico.com/Sinaloa/Ahome/Paredones/>

Ordóñez, P. (1999). Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional. Una Revisión Teórica, Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional de AEDEM



(Logroño), pp. 185-190.

Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (2015). ¿Qué es una Cooperativa? Recuperado de <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>.

Ortega Noriega, Sergio. (2013). Historia de Sinaloa México. La colonización de Topolobampo (1886-1896). Recuperado de <http://sinaloamx.com/topolobampo-la-colonizacion-1866-1896/#sthash.qxCwPfn0.dpuf>

Patzi Paco, Félix (2005). Sistema Comunal. Una propuesta alternativa al sistema liberal. La Paz: Editorial CEA.

Programa Municipal de Desarrollo Urbano Ahome (2011-2013). Resumen de la disponibilidad de servicios por localidad. Recuperado de [http://www.implanahome.gob.mx/wa\\_files/Plan\\_20Municipal\\_20de\\_20Desarrollo\\_20Urbano\\_20y\\_20Programa\\_20Municipal\\_20de\\_20Ordenamiento\\_20Territo.pdf](http://www.implanahome.gob.mx/wa_files/Plan_20Municipal_20de_20Desarrollo_20Urbano_20y_20Programa_20Municipal_20de_20Ordenamiento_20Territo.pdf)

Serrano Mancilla, Alfredo y Mutuberría Lazarini, Valeria. (2010). Hacia otra Economía en América Latina: El papel de la economía social. Rey Tristán, Eduardo; Calvo González, Patricia. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional, Septiembre 2010, Santiago de Compostela, Spain. Universidad de Santiago de Compostela.

Ruiz, A. (2010). Tecnología de la información y plan de desarrollo nacional. Monografía no publicada. Venezuela.

Secretaría de Desarrollo Social (2010). Catálogo de localidades. México. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=25&mun=001>

Stake, R.E. (1998). Investigar con estudios de caso. Madrid: Morata.

Uribe, E. (1997). Enverdecimiento urbano en Colombia. Primera edición. México: Áreas Verdes Urbanas en Latinoamérica y el Caribe.

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.



# “El reto de desarrollar competencias emocionales en las organizaciones educativas”

---

Olga Clesosilda Chica Palma<sup>1</sup>  
Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>2</sup>

## RESUMEN

En el marco de la tesis doctoral titulada “*Las organizaciones educativas como escenarios para el desarrollo de competencias emocionales: una lectura comprensiva de la formación de docentes en las Escuelas Normales Superiores de Colombia*”, se abordó el reto de la formación emocional en las organizaciones; en este caso en las educativas. Lo anterior bajo la premisa que todas las organizaciones son escenarios significativos que interpelan e impactan las dinámicas y procesos formativos de sus actores sociales organizacionales. Esta mediación emocional se sucede de manera espontánea y naturalista, pero también es susceptible de modelación y gestión para hacer de las organizaciones escenarios significativos formativos de sus actores, en este caso en lo concerniente al desarrollo de competencias emocionales; de tal manera que cada actor pueda responder y desenvolverse de mejor forma en los contextos de vulnerabilidad afectiva y emocional que están determinando los contextos organizacionales actuales.

## PALABRAS CLAVES

Las organizaciones como escenarios formativos; Educación Emocional; Competencias Emocionales; Docentes y directivos docentes como formadores emocionales.

<sup>1</sup> : Universidad del Magdalena (Doctorado en Ciencias de la Educación) .  
[olgacleo@gmail.com](mailto:olgacleo@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad del Magdalena (Doctorado en Ciencias de la Educación).  
[joswaldosanchez@gmail.com](mailto:joswaldosanchez@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Las configuraciones discursivas que se incluyen en este capítulo son derivaciones de la Tesis Doctoral titulada “*LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS COMO ESCENARIOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES: una lectura comprensiva de la formación de docentes en los Programas de Formación Complementaria de las Escuelas Normales en Colombia*”; investigación desarrollada en el ámbito académico de la Línea sobre “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos”, del Doctorado en Ciencias de la Educación, de la Universidad del Magdalena-RUDECOLOMBIA. El propósito de esta investigación fue el de comprender como las organizaciones, en este caso las educativas, están ejerciendo su papel como contextos formativos emocionales y cómo se están preparando los maestros en formación para responder al reto de una profesión de alto desgaste emocional, que tiene la responsabilidad de formar en la actualidad a generaciones emocionalmente vulnerables.

La Tesis sustenta que las Escuelas Normales, en cuanto organizaciones educativas, se constituyen en escenarios estratégicos para la transformación de la calidad de la educación. Ellas como comunidades formativas requieren asumir, de manera intencionada, el desarrollo de competencias emocionales en los maestros en formación, en respuesta a las problemáticas y retos de la sociedad. Esta utopía implica orientar sus procesos organizacionales desde un paradigma científico que intervenga las dinámicas formativas emocionales, no solo desde procesos didácticos de aula, sino también, y especialmente, a través de una cultura organizacional interpelada por el desarrollo de competencias emocionales. En esta

perspectiva la taxonomía de competencias emocionales docentes ofrece posibilidades emergentes de transformación.

Como contexto referencial se parte de reconocer que a partir de las demandas actuales de la sociedad y desde los nuevos paradigmas de pensamiento, las organizaciones educativas, siguiendo los aportes de Sánchez (2010), deben ser asumidas como sistemas autopoiéticos y autorreferenciales que tienen como misión ofrecer y/o gestionar procesos educativos que interpelan y promueven el desarrollo de los individuos y de la sociedad, desde la perspectiva de sus múltiples aprendizajes. Desde esta óptica y entendiendo el ser humano desde su multidimensionalidad compleja, la dimensión emocional hace parte de la organización educativa y como tal se educa en ella y a través de ella.

Sin embargo, la realidad simplificadora de la educación actual ha desterrado muchas dimensiones humanas de la organización, entre ellas la emocionalidad, negando la propia realidad humana e invisibilizando la realidad de la organización como constructo complejo. Es necesario entonces reconstruir la visión de ser persona en el contexto educativo, asumiendo el papel de las organizaciones como contextos de sentido y significado que inciden en los procesos de aprendizaje emocional.

Para cumplir este cometido la primera tarea implica asumir una nueva concepción, resignificada, de la organización educativa; superando la visión simplificadora de los sistemas educativos nacionales, en este caso específico el de Colombia, que clasifican sus instituciones educativas de manera prioritaria según el tipo de

educación que imparten y su modalidad: instituciones de educación formal, informal y para el trabajo y el desarrollo humano.

Las primeras, de educación formal, están estructuradas por niveles y grados y se orientan a la consecución de títulos, según el artículo 10 de la Ley 115 de 1994 o Ley general de Educación. Se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas. Según el artículo 11 de la misma Ley, la educación formal se organiza en tres niveles: el preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio; la educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará a su vez en dos ciclos: la educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados; la educación media con una duración de dos (2) grados; la formación complementaria con una duración de dos (2) grados y por último, regida por la Ley 30 de 1992, la educación superior impartida por Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

El segundo tipo de organizaciones educativas que contempla la Ley 115/94 en su capítulo III son las de educación informal; que tienen como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas.

En tercer lugar se encuentran las organizaciones educativas para el Trabajo y el Desarrollo Humano, denominación que reemplazo la de educación no formal. Esta

última, según el artículo 1° de la Ley 1064 de 2006, tienen por objeto el de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional.

Desde la perspectiva legal para el Estado Colombiano, en particular desde la Ley 715 de 2001, por medio de la cual se dictan normas orgánicas para la prestación de servicios de educación y salud, en su artículo 9°, se define la institución educativa como;

Conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes. (Art. 9)

Definición de naturaleza instrumental que denota la prevalencia de visión simplificante y limitante de la realidad compleja de lo que es una organización escolar. Así entonces desde esta perspectiva la categoría que de manera tradicional y convencional se utiliza es la de “Institución Educativa”; pero dado lo restringido del concepto formal, se propone avanzar al uso de la categoría “organización educativa”; asumida según Sánchez (2012) como una “construcción social que se comporta como un sistema vivo en el que coexisten múltiples fuerzas, dualidades, tensiones propias de la complejidad del ser humano”. (p. 8)

Desde esta perspectiva las organizaciones educativas, en cuanto construcciones sociales que tienen una finalidad particular que es educativa, siguiendo los aportes de Gairín (2007), se asumen como comunidades formativas en las que un conjunto de profesionales participan activamente en un proceso de aprendizaje colectivo, en el que la organización y todos sus actores se recrean en un contexto

susceptible de innovación y reconstrucción permanente, superando la dimensión individual que ha caracterizado tradicionalmente la actuación de los profesores en su labor unidireccional de “enseñar” y considerando a la organización educativa como texto y contexto de actuación y como elemento posibilitador o limitador de la innovación y formación permanente de todos sus actores.

En esta dinámica las organizaciones educativas se comportan como un sistema vivo porque en ellas se movilizan y construyen permanentemente dualidades y tensiones propias de la complejidad del ser humano. En este sentido, una de esas tensiones a analizar es la dinámica entre lo instituido y lo instituyente; lo instituido, según Sánchez (2009), está conformado por todas las estructuras formales que definen de manera expresa las normas y funciones que definen la lógica organizativa del quehacer de una organización, “los límites son establecidos mediante acuerdos que delimitan los subsistemas y funciones bien definidos” (p. 200). Dichas estructuras formales se plasman en documentos oficiales, manuales, reglamentos que establecen la política, estrategias y procedimientos de la organización.

Pero a la par de esta realidad instituida o formal, está la realidad instituyente o las realidades informales que hacen parte de la cultura y los imaginarios de las personas que constituyen las organizaciones. En esta dimensión se construye todo un mundo de prácticas compartidas, acuerdos tácitos que muchas veces superan y determinan lo formal o instituido; “influyen como formas no verbales de implicación mutua en una tarea común a través de la cual se intercambian



habilidades y se genera el conocimiento compartido, la practica compartida.”  
(Sanchez, 2009, p. 200).

Es importante resaltar la naturaleza estratégica de las organizaciones formadoras de docentes, como organizaciones que forman formadores, su labor es de máximo impacto ya que no solo forma una comunidad de personas sino a su vez forma docentes que a manera de efecto cascada influirán con su formación en otras organizaciones educativas, haciendo doblemente multiplicadora la tarea formativa de esa organización.

Según el Artículo 112 de la Ley General de Educación (L115/94), las organizaciones formadoras de docentes corresponden a las universidades y demás organizaciones de educación superior que posean una Facultad de Educación u otra unidad académica dedicada a la educación y las Escuelas Normales Superiores debidamente reestructuradas y aprobadas. Las Escuelas Normales Superiores las cuales, según la Ley 115, art 112, están autorizadas para formar educadores en el nivel de preescolar y en el ciclo de educación básica primaria. Operan según la Ley como unidades de apoyo académico para la formación inicial de docentes, mediante convenio celebrado con organizaciones de educación superior, con la posibilidad de ofrecer formación complementaria que conduzca al otorgamiento del título de Normalista Superior.

Como segunda tarea para asumir el papel de las organizaciones como contextos de sentido y significado que inciden en el aprendizaje emocional se requiere, a demás de superar la concepción de organización mencionada, que cada uno de

los actores de la organización educativa supere el pensamiento del enfoque cognitivo de predominio racional y el enfoque precientífico de las emociones, pero no solo en la dimensión externa de lo educativo, sino también en la dimensión interna como personas; lo que implica concebirse cada uno a su vez como sujeto complejo, multidimensional: cognitivo, social, cultural, político, espiritual, emocional...

Así la emocionalidad se asume como una dimensión constitutiva de la organización en la que igualmente es necesario generar espacios de desarrollo y gestión organizacional; “enseñar es un acto emocional por acción o por omisión, por diseño o por defecto” (Extremera y Fernández, 2005, p. 497)

### **ENCUADRE METODOLÓGICO**

La investigación que sustenta los resultados que se presentan en este texto, se concibió desde una perspectiva de desarrollo crítico de las ciencias; opción que se centra en la configuración de conocimiento científico socialmente pertinente; conocimiento que es validado y legitimado, además de su rigor metodológico, por la alta potencialidad transformativa de tal conocimiento en función de los contextos sociales en los cuales se configura. Así, esta investigación evidencia su carácter crítico en la medida en que la comprensión que se logró de la organización educativa como escenario para el desarrollo de competencias emocionales en los docentes, se constituye en fuente para la transformación de las prácticas de educación. Esta racionalidad, a la vez intencionalidad, aporta a la ampliación del

campo de conocimiento del fenómeno de las competencias emocionales y además genera espacios de reflexión en torno a la necesidad de transformación de dichas prácticas educativas en los programas de formación de docentes

Además de lo anterior y desde la coordenada epistemológica de la complementariedad, se configuró un trayecto metodológico, que en la misma línea de la complejidad, permitió acercarse al fenómeno del desarrollo de competencias emocionales de manera integrada, superando las visiones parcializadas y aisladas: “el principio de complementariedad asume la necesidad de comprender realidades desde la multidimensionalidad compleja que la determina, acudiendo para ello a posturas ontológicas, epistemológicas y metodológicas...” (Murcia & Jaramillo, 2008, p. 11)

Coherente con lo anterior, la investigación configuró una intencionalidad comprensiva que tuvo como propósito reconstruir concepciones y prácticas para el desarrollo de competencias emocionales, en el contexto de los programas de formación de docentes de las Escuelas Normales Superiores de Colombia.

De manera particular la hermenéutica, como opción metodológica, respondió en forma adecuada al interés comprensivo. Desde esta intencionalidad se incorporó, dentro de la gama de perspectivas posibles de la hermenéutica, la lógica del “círculo hermenéutico”, cuya fundamentación se realizó desde los aportes de Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher (1997), autor original del método y en los desarrollos complementarios posteriores de Wilhelm Dilthey (1978) y Hans-Georg Gadamer (2007). De manera complementaria y atendiendo a la naturaleza

compleja del problema y de la intencionalidad comprensiva, se incluyeron elementos del estudio de caso y de la teoría fundamentada.

La representación y denominación de círculo hermenéutico, según Schleiermacher (1997) expresa círculos comprensivos concéntricos que a manera de espiral denotan un proceso continuo de interconexión, comunicación y relación entre los diferentes momentos y fases interpretativas y comprensivas; en este caso en torno al desarrollo de competencias emocionales en el contexto de los programas de Formación Complementaria de las ENS que hicieron parte del estudio.

En el marco del interés comprensivo que subyace en todo proceso hermenéutico, el círculo hermenéutico aquí se justificó como axial metodológico, dado que de manera intencionada guió cada uno de los momentos y acciones a la comprensión e interpretación del fenómeno del desarrollo de competencias emocionales; buscando comprender, a partir de la articulación de todas las partes, el sentido de los estudiantes, directivos y docentes; de los textos, de los proyectos educativos institucionales (PEI), de las experiencias y vivencias, de las realidades cotidianas.

Siguiendo a Schleiermacher (1997) "la hermenéutica consiste en demostrar, a partir de las formas significativas externas, la posibilidad de hacer de la comprensión un método para reconstruir lo que el autor experimentó en el momento de elaborar su texto o discurso" (p. 34). En este caso esta comprensión se realizó a partir de la exploración y análisis profundo de los perfiles y mallas curriculares de los PEI disponibles de los programas de formación complementaria de las ENS, cuestionarios aplicados a directivos de ENS, diarios de campo sobre

experiencias formativas con estudiantes de ENS, grupos focales de discusión y observación directa; buscando con todo ello comprender los sentidos y significados que los actores evidencian en cuanto al desarrollo de competencias emocionales. Desde esta lógica se recorrió el camino de las pistas del lenguaje, buscando los sentidos y significados de los procesos de su desarrollo. "La comprensión como arte consiste en aplicar reglas a los textos y en una reconstrucción, re-producción o re-experiencia del proceso mental constructivo que ha seguido un autor en su composición" (Dilthey, 1978, p. 87).

A manera de trayecto y de manera dialéctica, la reconstitución del círculo hermenéutico general se desarrolló a través de tres momentos-procesos: momento de reconstrucción, momento de teorización y momento de configuración. En esta racionalidad, de naturaleza recursiva y simultánea, cada momento-proceso se alimentó permanentemente de las elaboraciones de los otros, conformándose, según Schleiermacher (1997) círculos comprensivos concéntricos, que a manera de espiral, denotaron una dinámica continua de interconexión, comunicación y relación entre los diferentes momentos interpretativos y comprensivos. El círculo hermenéutico solo se cerró en el momento en que se lograron los propósitos investigativos planteados.

De manera complementaria al círculo hermenéutico, también se incorporaron elementos metodológicos de la teoría fundamentada; esto desde los aportes de Glasser y Straus (1990): "El enfoque del que parte la teoría fundada es el de descubrir teorías, conceptos, hipótesis partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos existentes" (p. 248).

Esta opción metodológica aportó las técnicas de análisis y la recogida de datos fundamentales para el análisis de los procesos formativos en competencias emocionales en las ENS en Colombia; haciendo posible una teorización sustantiva rigurosa.

Como segundo elemento metodológico complementario, desde el punto de vista de la planificación de la investigación, se incorporó el uso del estudio de caso, con sus variantes instrumental y múltiple como estrategias para la recolección de la información. El primer tipo de estudio de caso empleado, el estudio de casos múltiples, permitió abarcar la mayor cantidad significativa de información, dando cuenta del fenómeno y abarcando la mayor diversidad posible de contextos de nuestro país. Desde la configuración de la unidad de análisis el estudio de casos múltiple comportó la configuración del análisis de 75 PEI de ENS de 22 Departamentos como muestra intencional sobre la unidad comprensiva total de 137 ENS de Colombia.

El segundo tipo de estudio de caso fue el único instrumental, el cual se utilizó al seleccionar de manera intencional una ENS que sirvió de referente para la contrastación y verificación de la comprensión lograda en el círculo hermenéutico de la unidad comprensiva de caso múltiple. El caso único instrumental, según Stake (2007), permite un “proceso de indagación sistemática y crítica del fenómeno que se haya escogido, y de generación de conocimientos que se sumen a los que ya son públicos sobre el tema en cuestión” (p. 39). Esto implicó un proceso de investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de la ENS seleccionada, pero no como caso especial sino

con el ánimo de complementar y contrastar los hallazgos y teorizaciones resultantes del análisis de los otros 75 casos de las ENS abordadas a través del análisis de los PEI.

De esta manera la ENS seleccionada tuvo un interés secundario ya que desempeñó un papel de apoyo, de mediación instrumental; facilitando la comprensión de la caracterización y reconstrucción teórica del proceso de desarrollo de competencias emocionales en la unidad comprensiva de ENS. En esta perspectiva se pudo seleccionar cualquier otra ENS que hubiese podido proporcionar las condiciones necesarias para aportar la misma información y comprensión. En esta perspectiva la selección de la ENS para el estudio de caso instrumental se definió por la posibilidad de acceso laboral de la investigadora.

### **DESARROLLO DISCURSIVO**

En este nuevo contexto de sentido en el que se resalta la importancia de la educación emocional, la organización educativa entendida, desde los aportes de Sánchez (2012), como construcción social que se comportan como un sistema vivo en el que coexisten múltiples fuerzas, dualidades, tensiones propias de la complejidad del ser humano, está llamada a resignificar su dinámica interna.

Una de las dimensiones que debe considerar para esta resignificación es la formación emocional, para ello se requiere que la organización asuma que cada uno de los procesos y dinámicas organizacionales debe pensarse y transformarse a la luz de un clima emocional: apropiado, democrático, pluralista, respetuoso y

tolerante, donde cada uno de los actores encuentre las condiciones necesarias para vivenciar sin incoherencias este proceso.

Esto implica de la organización repensarse en todas sus dimensiones, administrativa, directiva, pedagógica y de proyección, pero sobre todo implica superar el paradigma imperante de reducción que implantó una visión reduccionista de la educación en la que se concibe que solo se aprende en el aula a través de la experiencia sistemática; reemplazándola por una visión holística y compleja en la que se reconoce que se aprende a través de la experiencia personal y principalmente en la interrelación con los demás.

En esta nueva dinámica la organización, como contexto de desarrollo, se constituye en una comunidad de formación, una comunidad de aprendizaje donde todos aprenden, “la escuela que aprende es más que un imperativo para entenderse y trabajar de común acuerdo... implica construir una comunidad que se pueda rehacer, revitalizar y renovar en forma sostenida” (Senge, 2002, p. 17). Así se asume la organización como un escenario dinámico en el que todos sus actores están en un proceso constante de cambio y aprendizaje, para el objeto propio de esta reflexión las competencias emocionales. Todos los actores se forman y forman en un contexto de convivencia en el que de manera connatural a la dinámica de grupos humano la emocionalidad siempre está presente.

Esta lógica rompe el paradigma clásico en el que se cree que solo se aprende, desarrolla o forma competencias emocionales desde el currículo intencional, por el



contrario también y especialmente se forma en competencias emocionales a través de la cotidianidad de las relaciones y procesos organizacionales.

La organización educativa es más que la suma de sus individualidades, en sí misma comporta y determina una gama de procesos complejos propios de las relaciones colectivas entre los individuos que superan, en el caso de las organizaciones educativas, el propio fenómeno formativo formal del aula de clase. Uno de estos fenómenos que forma y determina la actuación de las personas es la cultura organizacional, entendida según Montealegre y Calderón (2007) como aquel sistema de comprensión que denota “los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos” (p. 55) que determina las características de la organización y a su vez determina la forma en que la organización asume los retos diarios de su trabajo.

Esta dimensión de naturaleza primordialmente emocional da una impronta a cada organización, asignándole un sello, una personalidad que marca a cada uno de sus miembros, caracterizando sus comportamientos, su vida afectiva y emocional de características comunes a sus miembros.

La cultura institucional es un proceso determinante en la formación emocional de los miembros de una organización educativa. Como proceso dinámico y permanente la cultura organizacional, primariamente, se transmite de generación en generación, haciendo a sus miembros partícipes de unos códigos comunes para la organización; en este sentido estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, personal administrativo y de servicios generales en sus interacciones

cotidianas imprimen este sello a los nuevos miembros de la organización construyendo un código colectivo de significados en los que la parte emocional es uno de los principales factores.

Se entiende por cultura institucional el patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado tan bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 6)

Desde esta premisa sería imposible comprender o intervenir la formación emocional en un contexto organizacional sin entender la dinámica propia de fenómenos como estos, porque: “fomentar y potenciar comunidades formativas de aprendizaje tiene una relación directa con el clima y cultural institucional.” (Gairin, 2007a, p. 6).

Este proceso se evidencia en las propias voces de maestros en formación al referirse a las características de sus organizaciones educativas:

**Voz de docente en formación 1:** “En mi colegio la coordinadora afectaba mucho. Todos los profesores andaban estresados con ella, eso se parecía a nosotros con el profe XXX que todo el mundo sale corriendo cuando lo ve para que no lo regañe”.

**Voz de docente en formación 2:** “Es que los coordinadores tienen que ser bravos o si no nadie les hace caso, por eso yo no quiero ser coordinador, que para estar regañando a toda hora”.

**Voz de docente en formación 3:** “En el colegio donde yo estuve los salones son muy duros, salones muy indisciplinados y los profesores ya como que no les importa ya se acostumbraron, entonces uno no tiene nada que hacer ahí”.

**Voz de docente en formación 4:** “En mi colegio es igual de desorganizado y yo creo que los profesores son tan frescos porque el rector nunca va por allá, yo lo conocí y además como los salones hay tantos niños con tanto calor los profesores los sueltan temprano, eso allá nadie trabaja”.

**Voz de docente en formación 5:** “Mi colegio es diferente al de XXXX porque allá tratan muy bien a los niños pero no exigen académicamente”.

**Voz de docente en formación 6:** “Yo tenía una profesora muy brava, agresiva, pero se enfermó y no vino al colegio dos semanas y a mí me tocó solo con los niños y en esas dos semanas el grupo reaccionó a los estímulos y el cariño”.

Así el clima organizacional entendido como “al ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente” (Gairin, 2007, p.

645) implica que todas las prácticas, costumbres y dinámicas cotidianas se sumen para formar un “clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo” (p. 645); lo cual resulta fundamental para la modelación emocional de los actores de la organización. Este elemento organizacional impacta de manera directa las rutinas diarias y se refleja en la interacción entre las características personales y las organizacionales.

En esta perspectiva las organizaciones formadoras de docentes, especialmente, son las primeras llamadas a resignificar su cultura y clima organizacional dado que el paradigma imperante les ha hecho priorizar solo la labor de enseñanza del aula y esta se ha orientado casi exclusivamente hacia procesos disciplinares.

Si observamos la estructura de las diferentes formaciones ofrecidas a nuestros docentes, podemos llegar a la conclusión que presupone que éstos no necesitan nada más que un conjunto de teorías, métodos y técnicas científicas que deberán aplicar sobre sus alumnos y que garantizan su buen hacer, ignorando así su condición de ser social y emocional. (Palomero, 2009, p.146)

En este sentido, para la dimensión de competencias emocionales todo espacio de interrelación es patrón de desarrollo emocional; como todo saber enseñable requiere elementos teóricos de abordaje sistemático y organizado, pero especialmente también requiere una cultura organizacional pensada para modelar las conductas que espera de sus integrantes; en palabras de Goleman (2005) que la organización sea un alfabetizador emocional.

Lo anterior se hace evidente en las voces de los maestros en formación al referir en su diario de practicas situaciones de modelación emocional que les sirven de referente para su formación.

**Diario de docente en formación 2:** “En una actividad de estimulación temprana el psicólogo empezó a pegarles a los niños con los balones, pero lo hacía de una manera muy fuerte para ellos que están de año y medio de edad y la profesora estaba allí pero no le decía nada. Luego cuando él salió me manifestó que le había molestado eso, pero que tampoco podía decirle nada porque él era el encargado de eso y no podía desautorizarlo”.

**Diario de docente en formación 4:** “-La rectora de la institución al ver que yo estaba trabajando con pinturas con los niños; me levantó la voz y me dijo que yo no sabía nada porque los niños no podían hacer eso porque después se iban a manchar y al profesor le tocaría pagar. La verdad yo no sé si es una enfermedad que hay en este colegio de tratar a las personas mal ya que no hay necesidad de gritar ni regañar para decir las cosas”.

**Diario de docente en formación 9:** “Una situación que se presentó en el aula de clase que pude observar fue como la maestra conoce el modo en que sus sentimientos influyen en su rendimiento, donde la circunstancia no fue la mejor ya que su padre se encontraba en delicado estado de salud, a pesar de esto la maestra mantuvo su asistencia en el aula. Por otro lado el rendimiento académico de los estudiantes ha permanecido constante”.

Como se afirmó anteriormente “enseñar es un acto emocional por acción o por omisión, por diseño o por defecto” (Fernández & Extremera, 2005, p. 497); por eso en esta perspectiva cualquiera sea la cultura y el clima organizacional está imprimiendo un sello a sus actores. Por ello es necesario incorporar elementos que de manera intencional hagan consciente esta labor formativa y se implementen los ajustes necesarios para generar un ambiente propicio para la formación emocional.

A continuación se desarrollan algunos de estos elementos para que la dinámica organizacional de manera intencional y consciente desarrolle competencias emocionales en sus estudiantes, en nuestro caso y especialmente docentes que después replicarán en su práctica las experiencias de las que ellos mismos fueron actores.

Un primer elemento significativo en la dinámica organizacional como escenario para el desarrollo de competencias emocionales, siguiendo los aportes de Alcalay,

Berger, Milicic & Torreti (2014), se desprende de la teoría del apego que en psicología quizá ha sido una de las más exploradas en las relaciones entre niños y adultos, pero que debe ser aplicada también a las organizaciones educativas como socializadores secundarios. El postulado básico de esta teoría se basa en el vínculo que se establece entre el niño y su cuidador primario, lo que desarrolla en él un modelo respecto a como deben ser las relaciones interpersonales y determina su visión del mundo como lugar seguro, confiable y amable o por el contrario amenazante, inseguro y rechazante “este patrón acompaña al individuo durante toda su vida y determina la manera en que éste se relaciona con otras personas y con la sociedad en general”. (op cit, p. 74)

La cantidad de horas que los niños y jóvenes pasan en la organización escolar, las edades tan tempranas en las que inician esta experiencia y la cantidad de experiencias significativas que viven en ella, ha llevado a plantear la teoría del apego escolar como fuente para la transformación de los contextos organizacionales escolares. En este sentido el contexto organizacional refuerza o modera las experiencias del apego temprano.

En este aspecto todos los actores de la organización son figuras de apego y cada conducta y actitud asumida por cada actor está contribuyendo a la creación de un clima propicio para crear un ambiente seguro. En este contexto los docentes son figuras centrales de apego y su rol es de gran importancia en las experiencias de cada estudiante. Cada docente constituye un referente del mundo adulto.

Las dos dimensiones fundamentales que constituyen el apego son la cercanía y la disponibilidad afectiva, en esta dimensión la organización educativa debe propiciar relaciones abiertas y cordiales entre todos los actores de la comunidad, debe disponer canales de comunicación abiertos y permanentes que permitan la retroalimentación entre todos sus actores y debe propiciar un clima emocional caracterizado por la cercanía emocional de todos los actores de la comunidad. Esto propiciará un ambiente de seguridad y confianza.

El sentimiento de pertenencia a la organización, la sensación de ser parte de la comunidad, de sentirse reconocido e importante, la posibilidad de generar relaciones significativas, el apoyo emocional de los profesores son elementos fundamentales para la construcción de un sentido de apego emocionalmente sano y positivo.

El segundo elemento de resignificación de la cultura organizacional en función de la consolidación de una comunidad de aprendizaje emocional es el estilo de administración de la organización; asumiendo esta última como el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales en contextos organizacionales para garantizar la existencia y cumplimiento de los fines de la organización a partir del talento humano, la cultura e imaginarios, los recursos, estructuras y procesos conforman la misma, imprimiendo un marco de sentido a la dinámica organizacional.

Existen muchos estilos de administración, en particular en este marco de sentido se propone que ese estilo se caracterice por un liderazgo resonante. El estilo de

liderazgo resonante es una competencia emocional que debe caracterizar a los directivos de una organización como elemento indispensable para la creación de condiciones para un clima institucional donde cada miembro de la organización se sienta seguro, confiado e inspirado para dar lo mejor de sí.

El liderazgo resonante implica un estilo de autoridad igualmente resonante caracterizado por canales de comunicación amplios y bien establecidos, que propicien un ambiente de respeto en el que todos aporten lo que corresponde para el cumplimiento de las metas comunes de la organización. Según Goleman, Boyatzis & Mckee (2002) existen seis tipos de líderes: visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel y autoritario. Cada uno por separado tiene sus limitaciones y potencialidades, pero el líder resonante es capaz de coordinar los diferentes tipos de liderazgo en función de las circunstancias y necesidades de su organización.

Como líder visionario construye con su comunidad objetivos comunes que movilizan. Como líder coaching establece puentes de conexión entre las metas personales y las de la organización, generando que cada actor de lo mejor de sí. Como líder afiliativo establece relaciones empáticas y armoniosas que permiten que cada actor de la organización se sienta reconocido y en un ambiente seguro. Como líder democrático sabe delegar responsabilidades y estimula el trabajo en equipo de manera que cada miembro de la organización se siente útil y reconocido en sus posibilidades y potencialidades. Como líder timonel establece retos desafiantes y estimulantes, alienta el cambio y la innovación. Como líder autoritario elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones

críticas y reorienta la acción cuando esta atenta contra el bienestar y propósitos de la organización.

El administrador como líder resonante promueve un ambiente que reconoce y responde a las necesidades emocionales de sus miembros, en este contexto el líder resonante estimula, alienta y motiva permanentemente el esfuerzo y el progreso del equipo y contribuye a que se identifiquen fortalezas y debilidades para conseguir los logros propuestos.

En este segundo elemento de resignificación de la organización orientado al estilo de administración, es importante considerar que el clima organizacional, entendiéndola la realidad emocional de los equipos; en esta perspectiva así como cada ser humano comporta ciertas emociones y sentimientos, los equipos como colectivos humanos también los comportan colectivamente. Esta dimensión, siguiendo los aportes de Pacheco (2014) va más allá del mundo de lo palpable, lo material, lo cuantitativo de la organización y hunde sus raíces en el “inframundo de la organización” que tiene que ver con

...las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales, las cuales producen el infra mundo organizacional de “lo que no se ve ni se toca”, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a “las cosas” en busca de sentido. (2009, p. 6)

En esta dinámica los líderes de las organizaciones deben desarrollar la capacidad de ir más allá de lo instituido, del mundo material, de la realidad normada y percibir las subjetividades, sentidos, significados y el clima emocional de sus equipos y en consecuencia deben contribuir a desarrollar estrategias para que los miembros de la organización cobren consciencia de estos elementos; especialmente en el



sentido de esta reflexión el clima emocional como fuente y factor que permite intervenir cualquier situación negativa. Para ello la organización a través de sus líderes administradores debe disponer de espacios de encuentro, de diálogo, de reflexión sobre las dinámicas grupales; estudiantes, profesores, padres deben interactuar en su dimensión humana más allá de lo laboral para ser conscientes y reconocer sus dinámicas relacionales como equipo.

Una organización atenta al estado emocional de sus comunidades, consigue establecer un clima positivo y construir colectivamente la forma de encauzar constructivamente las emociones negativas.

Un tercer elemento fundamental para la resignificación de la organización escolar, como escenario para el desarrollo de competencias emocionales, implica asumir la organización como construcción social en la cual cada uno de los actores que la componen es importante. Aquí es relevante resaltar y reconocer que la labor formativa de la organización nunca niega el papel primordial de la familia, pero dadas las condiciones sociales de la actualidad, la familia también necesita ser formada por la organización escolar. En esta dinámica la organización está llamada a dinamizar la labor de la familia, para de forma conjunta proporcionar mejores oportunidades de desarrollo emocional. Aquí la importancia del diálogo permanente de los docentes con los padres y la incorporación de la escuela de padres como estrategia para unificar criterios de formación y dar herramientas de apoyo a los padres en su labor.

Un cuarto elemento para reflexionar en torno a la construcción de organizaciones educativas como escenarios para el desarrollo de competencias emocionales, es la consciencia que debe tener la organización frente a la tarea educativa como profesión de alto desgaste emocional y de alto nivel de estrés. Hoy en día existe una gran preocupación por el bienestar de los trabajadores, por los riesgos profesionales, seguridad, higiene laboral y salud ocupacional. Pero estos temas no han permeado las organizaciones educativas y es un reto para una organización que busca formar integralmente a su comunidad, generar las condiciones para promocionar la salud de la labor docente.

A la labor docente es inherente las elevadas exigencias psicológicas derivadas de la diversidad de interacciones con los actores implicados: estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo. Las condiciones propias de la jornada laboral en la que se suceden intervalos cortos de alta exigencia. Las problemáticas propias de la carrera docente donde las compensaciones y la retribución salarial no compensan el desempeño realizado, hacen de la labor de los docentes una tarea de alto riesgo psicosocial.

Las voces de los propios maestros y maestras en formación ratifican esta realidad:

**Diario de docente en formación 15:** “Me sentía muy agotada, estresada y no, no quería ir más y aun se lo decía a mi mamá y además que no quería ir mas pero mi madre lo que me decía y me repetía es que tenía que ser valiente ya que en esta vida nada es fácil y pensando bien en todo lo que me dijeron es cierto y tenía que dar todo de mí y no, no me iba a rendir tan fácilmente, entonces yo misma me motive de que si podía y si, volví al colegio con mucha mas fuerza.”

**Docente 3:** “El mejor día de trabajo en este colegio es cuando hay paro”.

**Docente 4:** “No veo las santas horas de cumplir años a ver si me puedo jubilar al fin, esto cada vez se pone más terrible con estos muchachos y uno ya no está para estos trajines”

La organización en consideración a la naturaleza de su labor debe poner en marcha estrategias que velen por la salud de sus docentes, ya que de manera preventiva o correctiva, buscar la salud de sus docentes es impactar directamente el clima y la cultura organizacional.

Para ello es necesario implementar varias estrategias: de manera permanente realizar capacitación al equipo docente sobre los aspectos de salud física, mental y el riesgo de su labor; elaboración de proyectos de evaluación de riesgos físicos y psicosociales en la organización para implementar mejoras en la seguridad, higiene y ergonomía que pueden mejorar las condiciones de trabajo de los docentes; establecimiento de un protocolo para orientar a los docentes que presenten sintomatología de estrés o desgaste emocional; búsqueda de redes de apoyo o convenios interinstitucionales para apoyar la salud física y mental de los docentes cuando se tengan los recursos en la organización.

### **A MANERA DE CONCLUSIONES**

La calidad de la educación y en ella la formación emocional de la comunidad es una realidad compleja, que implica que no se debe subestimar el papel de la salud mental y física del docente como aspecto estratégico de esta realidad. Es crucial resaltar al docente como modelador y alfabetizador emocional primario, en este sentido la figura central para el aprendizaje de competencias emocionales en los docentes en formación son sus pares formadores.

Por otro elemento clave es el perfil del docente formador de formadores, como figura principal que está llamado a asumir un papel reflexivo y formativo, dado que

no solo es consciente que su experiencia docente forma, sino que de manera intencional reflexiona permanentemente de forma deliberada con sus docentes en formación para hacer de cada experiencia didáctica o emocional una mediación para el desarrollo de competencias emocionales docentes.

El docente formador de formadores de manera práctica y teórica debe ser modelo de las competencias emocionales que quiere formar en sus estudiantes, pero más allá de la reflexión debe ser capaz de lograr reflexionar sobre las situaciones cuando éstas se salgan de control sobre lo que se espera que deban ser; para ello este docente debe tener una competencia autocrítica y meta-afectiva muy desarrollada que le permita ver en toda situación, positiva o negativa, una posibilidad de modelación emocional y aprendizaje emocional.

El perfil formador de formadores es la más alta responsabilidad formativa que se pueda dar, dado que no solo incluye y significa la responsabilidad educativa propia de la labor docente, sino que además significa la responsabilidad de desarrollar las competencias necesarias para la docencia a través de la modelación y la reflexión pedagógica y didáctica constante. En esta perspectiva educar docentes en formación es una labor que debe ser asignada en las organizaciones formadoras de docentes a los docentes con más alto compromiso y con las más altas competencias disciplinares y didácticas, dado que son los responsables de una labor doblemente importante y estratégica. En la perspectiva del desarrollo de competencias emocionales, el docente formador debe ser un alfabetizador emocional y debe ser experiencia viva de las competencias emocionales que aspira a formar en sus docentes en formación.

Dentro de esta dinámica macro compleja, el docente como actor principal juega un papel primordial dado que más allá de hablar de un fenómeno educativo cosificado, hablamos de seres humanos “docentes” que hacen vida ese fenómeno; por eso desde la perspectiva de este texto se propende por una formación más integral de ellos, lo que implícitamente conlleva afectar el fenómeno total; en este sentido y en palabras de Messina (1999), se reconoce el papel estratégico de los docentes en las transformaciones educativas.

Para este encargo estratégico, el docente debe contar con un perfil integral que le permita asumir las demandas de la nueva sociedad. Una de las competencias de ese perfil son las emocionales, que como en el presente texto se afirma son estratégicas frente a los requerimientos del perfil laboral, dado el tipo de labor que desempeñan, que es en sí misma una labor de interacción humana y por ende cargada de emocionalidad.

Esta condición estratégica de las competencias emocionales docentes tiene muchas consideraciones. Al respecto es necesario reiterar que “enseñar es un acto emocional por acción o por omisión, por diseño o por defecto” (Fernández, Berrocal-Extremera, 2003, p. 497), razón por la cual no podría hablarse de un proceso educativo de calidad que deje por fuera esta dimensión.

En esta perspectiva el docente enseña no solo contenidos teóricos; el docente como persona es un factor determinante en el aprendizaje, como patrón de comportamiento, como modelo, como referente. A la hora de influir en las

actitudes y en los hábitos de los estudiantes es la personalidad del profesor la que en últimas forma a través del ejemplo y de la experiencia cotidiana.

La dinámica de la sociedad del conocimiento ha variado el papel de los docentes de hoy, las tecnologías de la información y la comunicación han desplazado la función poseedora del conocimiento por parte del docente, facilitando a los estudiantes el acceso al saber por medios más expeditos y atractivos; el saber ya no reside exclusivamente en la organización escolar y en el docente ya no reside la responsabilidad de albergarlo. En esta nueva sociedad del conocimiento el rol del docente se ha convertido en un papel más dinámico y dialógico, el cual se centra en la potencialización de competencias, habilidades y destrezas para hacer uso de la información en un contexto de sentido. En esta dinámica la dimensión de lo humano retoma especial importancia y el factor emocional entra a jugar un papel estratégico, “por la obsolescencia del conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el rol del profesor cambia, pasando de la enseñanza a la relación emocional de apoyo” (Bisquerra, 2011, p. 23). Para ello es imperante la formación de nuevas generaciones de docentes que asuman este reto.

A partir de los procesos vividos por la sociedad colombiana a lo largo del siglo XX y en los comienzos del XXI, se ha dado el tránsito hacia patrones familiares caracterizados cada vez más por la presencia de menos figuras de formación afectiva; en muchos casos siendo la nueva estructura incapaz de proporcionar patrones efectivos de crianza y fortaleciendo el rol de terceros que ayudan a la crianza de los hijos. En este sentido el papel de la organización escolar y en ella la

del docente, se reconfigura actualmente hacia un perfil socializador y de alfabetización emocional de apoyo, que ya no es exclusivo de la familia.

Paralelo al fenómeno familiar, las tecnologías de la información y la comunicación irrumpieron con fuerza como nuevos agentes socializadores. A través de estos nuevos patrones culturales y modelos propios de la aldea global se han gestado nuevas generaciones más vulnerables emocionalmente, situación que no puede ser desestimada por los sistemas educativos: “cada nueva generación, desde principios de siglo, ha corrido un riesgo mayor que la generación de sus padres de sufrir una depresión más importante, no ya tristeza, sino un desinterés paralizante, desaliento y autocompasión, más una abrumadora desesperanza, en el curso de su vida” (Goleman, 2005, p. 89). Todo ello ha hecho que fenómenos como la depresión, los desórdenes alimenticios y el suicidio sean hoy catalogados por la Organización Mundial de la Salud como problemas de salud mental en el mundo; otro argumento más para movilizar el compromiso educativo con procesos de cambio frente a una sociedad en crisis; la formación afectiva de nuestros docentes y con ellos las organizaciones educativas requieren nuevos enfoques y procesos que la acompañen con las demandas de la sociedad actual.

Además del imperativo de la nueva sociedad del conocimiento, las nuevas condiciones de diversidad de las aulas, la heterogeneidad de estilos y necesidades educativas, el contexto social y familiar, exigen del docente intervenciones y procesos que en la mayoría de los casos no está preparado para asumir; es entonces necesario diseñar planes y programas de formación docente para suplir estas necesidades didácticas y de desempeño actitudinal.

En esta perspectiva, la educación emocional se constituye como fundamental para una formación integral de la personalidad, y en consecuencia, debería hacer parte de la preparación de las personas que trabajan con personas y desempeñan un rol importante en la formación de los docentes. Sin embargo, se podría considerar casi ausente en los planes de estudio, ocasionando una visión poco alentadora del futuro. (Fernández, Palomero, & Teruel, 2009)

Adicionalmente como bien lo afirma Palomero (2009), en definitiva el profesorado trabaja con los niveles de competencia social y emocional que ha podido desarrollar de un modo casi intuitivo a lo largo de su proceso de socialización. Las carencias que aparecen en la práctica profesional no son atribuibles a que los docentes no posean las competencias necesarias para el ejercicio de su docencia, sino a la precariedad o ausencia de una formación específica en el terreno de las competencias emocionales.

Además de su función social y de docencia en el aula, más allá del perfil laboral, el docente es un ser humano que tiene la característica de desempeñarse en un rol muy desgastante; como profesión de constante interacción la docencia connota grandes desgastes emocionales, físicos y mentales y la formación en competencias emocionales ejerce efectos beneficiosos para el profesorado. Es decir, la capacidad para razonar sobre las emociones, percibir las y comprenderlas y regularlas ayuda a moderar y prevenir los efectos negativos del estrés al que los profesores están expuestos diariamente. La prevalencia del síndrome de Burnout o síndrome del profesor quemado, aún en Colombia no es tomada en cuenta como variable de la calidad educativa, pero cada vez más las organizaciones aquejan



problemas laborales, ausentismos, conflictos permanentes y actitudes docentes que van en detrimento de la calidad de la educación.

Las organizaciones educativas no cuentan con los medios, ni los docentes cuentan con las herramientas para hacerle frente a este fenómeno propio de su profesión; estamos asistiendo a un tránsito en la naturaleza de la labor docente y no podemos simplemente quedarnos de manos cruzadas a ver como nuestros docentes se “queman” en su desempeño laboral, por ello también la importancia de la educación emocional en los docentes.

A partir de estas afirmaciones y siguiendo el reto impuesto por la nueva sociedad, las organizaciones educativas formadoras de docentes están llamadas a evaluar su labor formadora y el reto inicia con superar el paradigma imperante que da prevalencia a la formación exclusivamente cognitivista, incorporando la educación en la dimensión emocional.

Para ello la organización educativa debe superar los paradigmas culturales y científicos que asignan a la emocionalidad un estatus inferior. Aunque es un tema que apenas se abre espacios en nuestro país, es momento de pensarlo de manera sistemática y de forma consecuente desarrollar propuestas que desde nuestro contexto aporten opciones de transformación. Las investigaciones en formación de docentes “permiten dar cuenta de lo que sucede en este campo sino transformarlo y, aún más, contribuir a una revisión de la teoría y de la práctica pedagógica, de la teoría educativa y de una manera de hacer y de vivir la educación.” (Messina, 1999, p. 92).

A manera de cierre de estas elaboraciones discursivas, se plantea que la educación y sobre todo la educación emocional se forma en la experiencia personal y principalmente en la interrelación con los demás, en este sentido todo espacio de interrelación es patrón de desarrollo emocional, lo que refuerza el argumento que para la formación emocional no es suficiente el énfasis en los conceptos o teorías; lo importante es su vivencia cotidiana y para ello se requiere, en el ámbito de las organizaciones educativas, la estructura, funcionamiento y experiencia de todos los espacios educativos como escenarios de desarrollo de competencias emocionales. Se considera que el desarrollo de las competencias es responsabilidad de cada persona, nadie desarrolla a nadie, solo se le brindan oportunidades a otros para que estos se desarrollen (Ospina, 2006, p. 80); razón por la cual la organización educativa está llamada a facilitar los medios para dicho desarrollo evitando aquellos factores que lo inhiben.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalay, L., Berger, C., Torreti, A., & Milicic, N. (2014). Aprendizaje Socioemocional. Ciudad de Mexico: Editorial Planeta.
- Bisquerra, R. (2011). Educación emocional y bienestar. Barcelona España: Wolters Kluwer.
- Dilthey, W. (1978). Obras. México: Fondo de cultura Económica.
- Extremera, N., & Fernandez-Berrocal, P. (2005). la importancia de desarrollar la Inteligencia Emocional en el profesorado. Revista Iberoamericana de Educación, 1-10.
- Gadamer, H.-G. (2007). Verdad y Método. Salamanca, España: Editorial Sigueme.
- Gairín, J. (2007). Las comunidades formativas de aprendizaje en el contexto institucional. Las comunidades formativas de aprendizaje, Una experiencia en los institutos normales superiores de Bolivia (AECI). La Paz, Bolivia: Agencia Española de cooperación Internacional.
- Glasser, B., & Strauss, A. (1990). El descubrimiento de la teoria Fundamentada. Barcelona: Imperio.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). El lider Resonante crea mas. Barcelona España: Debolsillo.
- Goleman, D. (2005). La inteligencia emocional. Mexico D.F.: Editorial Zeta.
- Ley 30 de 1992. Congreso de la República de Colombia. Bogotá D.C. 28 de diciembre de 1992.
- Ley 115 de 1994: Ley General de Educación. Congreso de la República de Colombia. Bogotá D.C. 08 de febrero de 1994.
- Ley 715 de 2001. Congreso de la República de Colombia. Bogotá D.C. 21 de diciembre de 2001.
- Ley 1064 de 2006. Congreso de la República de Colombia. Bogotá D.C. 26 de julio de 2006.
- Messina, G. (Enero-Abril de 1999). Investigación en formación docente: un estado del arte en los noventa. Revista Iberoamericana de Formación Docente, 90-99.
- Montealegre Gonzalez, J., & Calderon Hernandez, G. (Enero-Junio de 2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura Organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibague.

Revista de Ciencias administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia, 17(29), 49-69.

Murcia, N., & Jaramillo, L. G. (2008). Investigación cualitativa. "La complementariedad". Armenia Quindío: Kinesis. Colección Investigación.

Ospina J., H. (2006). Cómo desarrollar competencias en las organizaciones. Congreso Iberoamericano sobre enfoque basado en competencias (págs. 78-95). Bogotá: CIEB.

Pacheco, A. (26 al 29 de Agosto de 2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los estudios organizacionales en el contexto Latinoamericano. Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.

Palomero, P. & Fernandez-Berrocal, P. (2009). Desarrollo de la competencia social y emocional del profesorado: una aproximación desde la psicología humanista REIFOP. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado(12), 145-153.

Palomero, P. (2009). Desarrollo de la competencia social y emocional del profesorado: una aproximación desde la psicología humanista REIFOP. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado(12), 145-153.

Sanchez Buitrago, J. (2009). Una perspectiva emergente para concebir la organización educativa como fundamento para transformar su desarrollo. En J. Elias Caro, & J. E. Caro (Ed.), Cultura y Sociedad (págs. 191 - 212). Santa Marta D.T.C.H. , Colombia: Editorial Universidad del Magdalena.

Sanchez Buitrago, J. (2010). Hacia un paradigma emergente de la planeación. Resignificación desde las Instituciones universitarias. Santa Marta D.T.C.H.: Editorial Universidad del Magdalena.

Schleiermacher, F. (1805). El Esbozo. (V. G. 2000, Trad.) Madrid, España: Editorial Gredos: Madrid, 1997.

Senge, P. (2002). La Quinta Disciplina. La escuela que aprende. Bogotá - Colombia: Editorial Norma.

Stake, R. (2007). Investigación y estudio de casos (Cuarta ed.). Madrid, España: Ediciones morata.

# “Las organizaciones y el crecimiento económico en Villacorzo, Chiapas.”

---

*Reyna Esperanza Zea Gordillo<sup>1</sup>  
Rebeca Molina Sol<sup>2</sup>  
María del Carmen Chávez Rodríguez<sup>3</sup>*

## **Resumen:**

La recolección de información de las empresas, su diagnóstico, la intervención y el cambio organizacional son etapas importantes del desarrollo organizacional. Este trabajo se dedica a las primeras dos fases de este proceso ya que con los resultados del diagnóstico se buscan alternativas para un cambio en las empresas de la cabecera municipal de Villacorzo, Chiapas. Se realizó un censo a las organizaciones de esta localidad para el conocimiento de su situación actual: qué tipo de organizaciones son, cuál es su giro comercial y otros aspectos relevantes que sean base de propuestas para la generación de la cultura empresarial que tanto se necesita para el crecimiento y posicionamiento de las empresas y en consecuencia el crecimiento económico de la comunidad y del estado.

**Palabras clave:** intervención, cambio organizacional, sociedades, rezago.

<sup>1</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Escuela de Ciencias Administrativas.  
[reyna\\_zea@hotmail.com](mailto:reyna_zea@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Escuela de Ciencias Administrativas.  
[rebeca.molina@unicach.mx](mailto:rebeca.molina@unicach.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Escuela de Ciencias Administrativas.  
[maria.chavez@unicach.mx](mailto:maria.chavez@unicach.mx)

## **I. Planteamiento del problema**

Actualmente, es para los países, naciones, instituciones y organismos en general, muy difícil permanecer estables, dado que el entorno se vuelve cada día más complejo y turbulento, debido a los drásticos cambios económicos, políticos, sociales, demográficos y climáticos. Eso ha provocado la incertidumbre en todos estos actores sociales, por lo que es necesaria la intervención en las empresas y la generación del cambio organizacional dentro de ellas, para subsistir en este mundo tan cambiante y lleno de imprecisión.

Es necesario que los organismos sociales capitalicen su conocimiento y experiencias en la construcción de nuevos sistemas: de trabajo, de organización, de relaciones; que les ayuden al aprovechamiento de situaciones presentes y futuras, contribuyendo a solucionar la problemática que origina la intervención, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de todas las áreas que forman parte de su estructura organizacional. Todo este proceso que inicia desde el conocimiento de la realidad para prever el futuro, se debe implementar en cualquier tipo de organizaciones siempre y cuando se tenga la disposición al cambio.

La presente investigación se centra en el estudio de las sociedades mercantiles y su relación con el desarrollo económico de la región, en la cabecera municipal de Villacorzo Chiapas; el interés nace de la reflexión y análisis de la investigación respecto a la situación económica, social, laboral y cultural de la localidad en la que está implantada la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas en Villacorzo, y en el afán de aportar, para la mejora en los aspectos mencionados se hace

necesario diagnosticar la situación actual de las organizaciones, las sociedades, los grupos de trabajo y su aportación económica a la región.

Este pequeño rincón chiapaneco tiene el privilegio de contar con tierras muy fértiles, variedad de recursos naturales, flora, fauna e hidrología, una cantidad de recursos que pueden ser explotados con responsabilidad. Cuenta también con una población nutrida: adultos mayores, con experiencia en las actividades primarias; jóvenes, conscientes del ambiente globalizado que les rodea y sabedores de que necesitan prepararse. Con estos recursos humanos y potencial productivo, deberían generarse grandes avances para la región, sin embargo, también existe la falta de cultura empresarial: el trabajo es desorganizado, no hay indicios del trabajo en equipo, de compromiso en sociedad. Desafortunadamente la población de Villacorzo trabaja en forma individualizada y no existe conocimiento sobre la organización en sociedades, sobre los beneficios y ventajas que éstas brindan. Esta carencia se vierte en el rezago de la localidad cuando se podrían potencializar todos los recursos existentes.

## **II. Justificación**

La economía de las regiones se basa en la administración de los recursos con que cuenta; el problema económico es el mismo: lograr la satisfacción de la población ante la limitación de recursos. La aceleración en los cambios tecnológicos, las devaluaciones constantes y la globalización, han llevado a la economía mundial a un estado de incertidumbre, por lo que las organizaciones deben estar dispuestas a la implementación de estrategias que ayuden a contrarrestar todas sus variables, esto significa: contar con estructuras organizacionales adecuadas,

capacidades integralmente, potencialmente fuertes en la disposición y flujo de efectivo entre otras.

Es difícil para una empresa u organización controlar todas estas cambiantes, por lo que, es imprescindible trabajar en equipo aprovechando habilidades, recursos y capital, constituyéndose bajo el esquema de alguno de los tipos de sociedad o asociaciones reconocidas por el sistema legal del Estado.

Es importante valorar que con la formación de sociedades mercantiles, los grupos de personas formales e informales podrían obtener los siguientes beneficios: se protege el patrimonio personal en caso de problemas económicos, se separa éste del patrimonio empresarial, preparando la gestión del negocio, así como su control económico, se facilita el acceso a financiación bancaria, entre otros.

Es indispensable vigorizarla economía regional por medio del fomento al comercio, a la producción de bienes y servicios. Este fortalecimiento se puede dar si las capacidades para el desarrollo de la zona se trabajan en conjunto, si se organizan por sectores y dan valor agregado a sus materias primas. Todo esto se va concibiendo poco a poco si se aplica la intervención organizacional, fomentando la cultura y, por consiguiente, el desarrollo organizacional.

Si se considera relevante el emprendimiento para dinamizar la economía, que decir específicamente en Villacorzo, Chiapas, donde este emprendimiento empieza con la elaboración de un diagnóstico de las organizaciones y éste sea el parteaguas para el desarrollo de nuevas oportunidades de organización y trabajo para contrarrestar su rezago económico-social generando nuevas formas de desarrollo social.



### **III. Objetivo y Alcance**

La presente investigación se centra en el estudio de las organizaciones en la cabecera municipal de Villacorzo, Chiapas, con el objetivo de saber cuáles son estas estructuras existentes, qué tipo de sociedad han constituido, ante qué organismos están registradas, cuál es su funcionamiento, cómo se llevó a cabo la constitución de éstas. Además se necesita saber cuál es la situación actual de las organizaciones.

Toda esta información servirá para la toma de decisiones de los agentes involucrados en el contexto municipal: gobierno, sectores productivos y academia. Desde el escenario académico, se utiliza para la preparación de jóvenes con proyectos específicos del desarrollo organizacional, haciendo hincapié de estos conceptos en la relevancia de la vida económica de la localidad, de la región. Con ello, propiciar una mejor forma de organización en el sector productivo para la generación de una tasa creciente de desarrollo económico regional.

### **IV. MARCO TEORICO**

#### **4.1. Desarrollo organizacional**

(Chiavenato, 2007) “El campo del desarrollo organizacional (DO) continua vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y las estructuras organizacionales”.

Para alcanzar la percepción del concepto del desarrollo organizacional hay que puntualizar los conceptos siguientes:

- Organización

(Franklin Fincowsky, 2014): “desde el punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada a la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno”.

- Cultura organizacional

(Dubrin, 2000)“se refiere al sistema de valores y creencias compartidos que influyen prácticamente en la conducta de los miembros de la misma”.

- Cambio organizacional

(Dubrin, 2000): “para cumplir con sus objetivos, los administradores tienen que administrar el cambio con eficacia, prácticamente todos los días. El cambio en el trabajo está relacionado con cualquier factor que produzca efectos sobre las personas, inclusive cambios tecnológicos en la estructura de la organización, en la competencia, en recursos humanos y los presupuestos”.

- Desarrollo organizacional

(Chiavenato, 2007)“el desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de

la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional”.

La conceptualización de estos términos dan los elementos para la comprensión del trabajo que se necesita en el desarrollo de una organización. Por lo que también es de suma importancia el énfasis en el proceso del Desarrollo Organizacional que a continuación se muestra:

1. Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización.
2. Diagnóstico organizacional: a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico.
3. Acción de intervención: es la fase de la implementación del proceso de DO.
4. Evaluación: es la etapa en la que se concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. (Chiavenato, 2007)

#### **4.2 Organizaciones y Sociedades**

En lo que respecta a las sociedades mercantiles se puede decir que La Ley de Sociedades Mercantiles (diputados, 2014) en México agrupa a las sociedades en seis grupos, y (Guajardo Gerardo, 2012) la define así: “persona jurídica formada por dos o más personas denominadas socios, los cuales se obligan a combinar sus recursos o esfuerzos para la realización de un fin común lícito y persiguiendo el lucro, de acuerdo con las normas establecidas en su contrato social y las que por ministerio de ley correspondan”.

Las organizaciones económicas son entes sociales a través del trabajo, la tecnología y el capital desarrollan bienes y servicios que satisfacen a la sociedad o a un segmento de ella es decir, una combinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos son administrados con el objetivo de generar algún bien o servicio a la sociedad.

Una organización económica, independientemente del giro al que se dedique, tiene como objetivo servir a su clientela, ya sea ésta un segmento de la sociedad o a la sociedad en su conjunto. (Guajardo Gerardo, 2012) “en la medida en que satisfaga las necesidades de la clientela, verá maximizado su valor

(SERVIR AL CLIENTE--SATISFACER SUS NECESIDADES--MAXIMIZAR SU VALOR)

Las organizaciones lucrativas son las más conocidas debido a que son las más numerosas y su objetivo es la prestación de servicios o elaboración de artículos.”

Las organizaciones no lucrativas conforman un tipo de entidades económicas que tiene como característica personal que no persiguen fines de lucro. Lo cual no significa que la organización, como resultado de su operación, no pueda obtener utilidades. Sin embargo, a diferencia de la lucrativas, las utilidades obtenidas no son destinadas al provecho personal de los socios, sino que se reinvierten en la misma organización con la finalidad de seguir cumpliendo su objetivo.

Las organizaciones gubernamentales trabajan con un capital que forma parte de un presupuesto de gobierno que puede ser federal, estatal o municipal; sus

ingresos y utilidades así como sus gastos forman el presupuesto de ingresos y egresos del gobierno federal.

(Guajardo Gerardo, 2012)“las organizaciones según la actividad a la que se dedican se dividen en cuatro grupos: empresas de servicios, empresas de comercialización de bienes o mercancías, empresas manufactureras y empresas de giros especializados”.

En México, las organizaciones se identifican ante el estado como persona física con actividad empresarial o, como Persona Moral.

Legalmente la persona es el sujeto que goza de derechos y puede contraer obligaciones, pero existen dos tipos de persona: persona física y persona moral. Persona física, es todo ser humano; mientras que persona física con actividad empresarial se refiere a una persona que constituye un negocio propio; un negocio constituido por una sola persona está funcionalmente completo y puede operar de manera adecuada, para efectos fiscales esta forma de organizarse ha sido ampliamente reconocida.

(Economía, 2015) “persona moral, es una organización de personas que se unen para conseguir un fin lícito conocido como objeto social. Puede contraer obligaciones, gozar de derechos y estar formada por personas físicas u otras personas morales.”

(Economía, 2015)“las personas morales pueden ser públicas, privadas o sociales, dependiendo de la rama del derecho a la que pertenezcan:

Tabla 1. Clasificación de personas Morales. Secretaría de Economía en México.

(Guajardo Gerardo, 2012)“Sociedades mercantiles. Cuando varias personas se reúnen como copropietarios o socios, con el fin de obtener utilidades mediante la prestación de un servicio o la venta de un producto. Existen dos tipos de sociedades: de personas y de capitales. La diferencia principal entre una y otra es que, en el primer caso, la voz y el voto de cada persona cuenta por igual independientemente de la cantidad de recursos económicos que haya aportado. En el segundo caso, la sociedad de capitales, la voz y el voto de cada socio está en función del monto de su aportación, es decir, mientras más recursos haya aportado, más podrá influir en la administración”.

Hay diferentes tipos de sociedades mercantiles, la más conocida es la sociedad anónima; aparte de esta, la legislación mercantil reconoce la existencia de las

siguientes sociedades: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad cooperativa y sociedad de responsabilidad limitada.

(Guajardo Gerardo, 2012) “la sociedad en nombre colectivo y la sociedad en comandita simple o por acciones han caído en desuso debido a que pone en riesgo el patrimonio personal de los socios, ya que la responsabilidad para cumplir con las obligaciones sociales es ilimitada”.

### **Sociedades Anónimas**

Una sociedad anónima es una entidad legal con responsabilidad jurídica propia, independiente de la de sus socios. Es una entidad que existe sólo para la ley y puede participar en contratos, poseer propiedades a su nombre y operar negocios en la misma forma que si fuera una persona física. (Guajardo Gerardo, 2012) “la mayoría de los negocios están organizados como sociedades anónimas porque las reglamentaciones legales y fiscales otorgan un gran atractivo al hecho de operar en esta forma. Organizar una empresa como sociedad anónima ofrece varias ventajas comparada a las otras sociedades y el propietario individual, pero también tiene ciertas desventajas como que está regulada en una forma más estricta por las autoridades gubernamentales. La ley les exige cumplir con ciertas reglamentaciones y presentar un número mayor de informes y declaraciones que en el caso de las personas físicas”.

Las sociedades anónimas que colocan acciones en los mercados financieros tienen la obligación de informar de sus operaciones en forma detallada y de

manera pública. Deben contar con una administración un poco más elaborada para poder cumplir con el grado de complejidad operacional y detalle en la información que se les exige, en México, esta función le corresponde a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

### **Sociedades Rurales**

La Ley Agraria publicada como nueva Ley Nueva Ley en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 1992, cuya última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el nueve de abril del dosmildoce.

Reconoce la formación de grupos de trabajo y de la "Sociedad de Producción Rural" o de su abreviatura "SPR" así como del régimen de responsabilidad que adopten, que pueden ser: ilimitada, limitada o suplementada.

Las de responsabilidad ilimitada son aquellas en que cada uno de sus socios responde por sí, de todas las obligaciones sociales de manera solidaria; las de responsabilidad limitada son aquellas en que los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al capital social, y las de responsabilidad suplementada son aquellas en las que sus socios, además del pago de su aportación al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual en ningún caso será menor de dos tantos de su mencionada aportación. La constitución y administración de la sociedad se sujetará en lo conducente a lo establecido en los artículos 108 y 109 de esta ley.



El acta constitutiva se inscribirá en el Registro Público de Crédito Rural o en el Público de Comercio.

### **4.3 Mercado de valores**

(Guajardo Gerardo, 2012) “el mercado de valores es el lugar al que acuden las empresas que solicitan recursos y van en busca de potenciales acreedores o accionistas. Es vital para el crecimiento y desarrollo de los países, pues permite a las empresas hacerse de recursos para la realización de nuevos proyectos de inversión”.

Para que una empresa pueda emitir valores de deuda o de capital en un mercado de valores debe contactar a una casa de bolsa, que es el intermediario especializado para llevar a cabo la colocación. En México, la Ley del Mercado de valores fue modificada en el año 2008 para incorporar las prácticas más modernas de gobierno corporativo.

(Guajardo Gerardo, 2012) “las sociedades mercantiles privadas son las empresas que colocan sus instrumentos de deuda y capital (acciones) en forma privada. Esto quiere decir que no participan en ningún mercado de valores ni tienen la obligación de someterse a los requerimientos de información y de administración de las sociedades mercantiles públicas. Por tal razón, las sociedades mercantiles privadas no son objeto de supervisión por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y no requieren revelar públicamente información alguna”.

#### **4.4 Crecimiento económico.**

En lo que respecta a la parte económica, se puede decir que, en la última década ha sido muy controversial el tema del crecimiento económico, los gobiernos actuales han implementado reformas económicas estructurales que según sus políticas gubernamentales contribuirán a la derrama de fondos monetarios.

Algo que ha incidido es los procesos de integración económica mundial es el hecho de la dependencia económica que se crea en las economías más pobres en relación con los consumidores de altos ingresos en los países industrializados. Otro de los factores que intervienen el crecimiento económico: el comercio internacional, integración financiera, remesas, tipo de cambio, el impacto de la desaceleración de Estados Unidos en la economía mexicana, por lo que no queda la menor duda del vínculo existente entre nuestro país y los Estados Unidos de América.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) sugiere que para lograr un mayor crecimiento autónomo se requerirían estrategias de crecimiento hacia dentro con políticas que contribuyan al crecimiento de la demanda interna, en particular de los sectores de vivienda y servicios, y del consumo doméstico (Leonardo, 2014)

Es entendido que el crecimiento y desarrollo económico están basados también en la generación de empleos, mediante la producción y venta de bienes y servicios, es a través de este aumento e intercambio y la remuneración por la venta de

éstos que formará un incremento en los ingresos de cada persona y, en consecuencia, un acrecentamiento de la producción nacional.

El crecimiento económico: significa un incremento en el tiempo de la gama de bienes y servicios producidos. No está asociado con la calidad sino con la cantidad de lo que se produce. Se dice que hay crecimiento cuando las cantidades de un bien o servicio  $x$  se incrementan en un periodo  $t+1$  respecto a un periodo  $t$  sin importar su calidad. (Leobardo, 2009).

El crecimiento económico de un país se considera importante, porque está relacionado con el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de los individuos de un país. Puesto que uno de los factores estadísticamente correlacionados con el bienestar socio-económico de un país es la relativa abundancia de bienes económicos materiales y de otro tipo disponibles para los ciudadanos de un país, el crecimiento económico ha sido usado como una medida de la mejora de las condiciones socio-económicas de un país. Se llama crecimiento económico al aumento del producto e ingreso por persona en el largo plazo. El crecimiento económico es el proceso por el cual una economía (nacional, regional, o la economía mundial,) se vuelve más rica.(Banco interamericano de desarrollo). Según Kusnetz 2007 lo planteó muy simple, es un incremento sostenido del producto per cápita o por trabajador.(Angel, 2011).

Después de analizar las diferentes opiniones de diversos autores, se entiende que toda nación que pretenda desarrollar un crecimiento económico tendrá que producir y vender productos y servicios, aumentar su productividad, todo el capital

y recursos que acumule serán medidos por cada habitante y esto representará el crecimiento económico. Otro de los factores que intervienen de manera complementaria para incrementar la actividad económica es el logro de mayor productividad (trabajadores con mayor capacidad productiva) incrementarán las mercancías producidas que se podrán comercializar. Con estos tres elementos: crecimiento de la población, capacidad de compra o demanda, y creación de empleo, se analiza el problema del poco crecimiento del nivel de vida en la mayor parte de los países.

## **V. METODOLOGIA**

### **5.1. Villacorzo**

El desarrollo de este trabajo inicia conociendo bajo todos sus aspectos el municipio donde se ejecuta la investigación. Esta información muestra el contexto del municipio y los recursos con los que cuenta. Por lo tanto, Villacorzo (INEGI) se encuentra ubicado en las coordenadas entre los paralelos 15°49' y 16°26' de latitud norte; los meridianos 92°50' y 93°37' de longitud oeste; altitud entre 400 y 2 600 m. Sus colindancias son: colinda al norte con los municipios de Villaflores y Chiapa de Corzo; al este con los municipios de Chiapa de Corzo, Venustiano Carranza y La Concordia; al sur con los municipios de La Concordia, Pijijiapan y Tonalá; al oeste con los municipios de Tonalá y Villaflores. Villacorzo ocupa el 3.72% de la superficie del estado. Cuenta con 1 190 localidades y una población total de 67 814 habitantes.

## **Fisiografía**

Provincia Cordillera Centroamericana (86.24%) y Sierras de Chiapas y Guatemala (13.76%). Subprovincia Sierras del Sur de Chiapas (86.24%), Discontinuidad Depresión Central de Chiapas (9.87%) y Altos de Chiapas (3.89%). Sistema de topoformas Sierra alta de laderas escarpadas (72.94%), Valle con lomeríos (13.29%), Meseta con cañadas (9.87%), Sierra alta de laderas tendidas (3.68%) y Cañón típico (0.22%).

## **Clima**

Rango de temperatura 14 – 26°C. Rango de precipitación 1 000 – 3 500 mm. Clima Cálido subhúmedo con lluvias en verano, más húmedo (48.26%), cálido subhúmedo con lluvias en verano, de humedad media (27.78%), semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano (13.27%), semicálido subhúmedo con lluvias en verano, más húmedo (7.19%), cálido húmedo con abundantes lluvias en verano (2.63%), templado húmedo con abundantes lluvias en verano (0.61%) y semicálido subhúmedo con lluvias en verano, de humedad media (0.26%).

## **Hidrografía**

Región hidrológica Grijalva - Usumacinta (97.24%) y Costa de Chiapas (2.76%) Cuenca R. Grijalva - La Concordia (60.70%), R. Grijalva - Tuxtla Gutiérrez (36.54%), R. Pijijiapan y Otros (2.75%) y Mar Muerto (0.01%), Subcuenca R. San Pedro (38.69%), R. Santo Domingo (36.43%), P. La Angostura (22%), (El Porvenir) (1.34%), L. de la Joya (1.20%), R. Suchiapa (0.11%), R. Pijijiapan (0.09%), R. San Diego (0.08%), R. Jesús (0.05%) y R. Zacatenco (0.01%).

Corrientes de agua Perennes e Intermitentes. Cuerpos de agua perenne (2.70%):  
Presa Belisario Domínguez (La Angostura)

### **Uso del suelo y vegetación**

Agricultura (27.07%), pastizal cultivado (2.77%) y zona urbana (0.62%) Vegetación  
Bosque (50.69%), selva (10.72%), pastizal inducido (4.50%) y sabana (0.93%)

### **Uso potencial de la tierra**

a) Agrícola: para la agricultura mecanizada continua (18.63%), para la agricultura de tracción animal continua (4.20%), para la agricultura de tracción animal estacional (1.24%) Para la agricultura manual continua (8.88%), para la agricultura manual estacional (18.21%), no aptas para la agricultura (48.84%)

b) Pecuario: para el establecimiento de praderas cultivadas con maquinaria agrícola (18.63%), para el establecimiento de praderas cultivadas con tracción animal (4.20%), para el 15 aprovechamiento de la vegetación de pastizal (6.95%), para el aprovechamiento de la vegetación natural diferente del pastizal (38.16%), no aptas para uso pecuario (32.06%)

### **Zona urbana**

Las zonas urbanas están creciendo sobre suelos del Cuaternario, rocas ígneas intrusiva y sedimentarias del Cretácico, en valle con lomeríos, meseta con cañadas y sierra alta de laderas escarpadas; sobre áreas donde originalmente había suelos denominados Luvisol, Cambisol, Regosol y Leptosol; tienen clima cálido subhúmedo con lluvias en verano, de humedad media y cálido subhúmedo

con lluvias en verano, más húmedo, y están creciendo sobre terrenos previamente ocupados por agricultura y pastizal.

Villacorzo, Chiapas, tiene 74,477 (INEGI, Información nacional, por entidad federativa y municipios, 2010) habitantes. Sus localidades principales son: Villa Corzo, la cabecera municipal con 10,841 habitantes, San Pedro Buenavista con 8,969 habitantes, Revolución Mexicana con 7,989 habitantes, Valle Morelos con 3,328 y Nuevo Vicente Guerrero con 2,906 personas.

## **5.2 Diseño de la investigación**

El diseño del estudio es de tipo descriptivo porque se describe a las organizaciones y desarrolla en un periodo determinado: de septiembre de 2014 a marzo de 2015. Y como se señala (Hernández Sampieri, 2006): “el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas...y así proporcionar su descripción”. También (Salkind, 1999) marca que: “el propósito de la investigación descriptiva es describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio”.

El enfoque es cualitativo ya que se busca información sobre las condiciones organizacionales. (Vázquez Navarrete, 2006) indica que: “la investigación cualitativa que se realice dependerá de la perspectiva teórica, el objeto de estudio, el método con que se estudia y se interpreta lo estudiado. La metodología cualitativa recoge datos descriptivos, las palabras y las conductas observables de las personas sujetos de la investigación”.

Entonces, la perspectiva de estudio es el diagnóstico de la situación actual de las empresas de la localidad, como punto de partida o base para la aplicación de la intervención administrativa encaminada al desarrollo organizacional. El objeto de estudio o unidad de análisis o universo es toda organización productiva, comercial y de servicios que esté activa y/o constituida y/o registrada en la ciudad de Villacorzo, Chiapas. En cuanto al método (Vázquez Navarrete, 2006): “el proceso de investigación es inductivo, es decir, una estrategia de apertura a la obtención de resultados inesperados, que no utiliza categorías preestablecidas”.

El desarrollo del método se lleva a cabo con la investigación de campo para la identificación de las sociedades mercantiles que hay en la ciudad se desarrolla en dos orientaciones. La primera, se hace mediante la visita a organismos gubernamentales como el Ayuntamiento Constitucional de Villacorzo, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) región Frailesca, el Registro Público de la Propiedad, entre otras. Como son pocas las dependencias a pedir audiencia, no se muestrea la asistencia a éstas. En la conversación se recaba la información sobre las bases de datos de las organizaciones utilizando como instrumento la entrevista estructurada. El propósito de que se recolecte información sobre las organizaciones que están registradas en estas dependencias y las características de estas organizaciones, solicitando los padrones de las organizaciones. La segunda vía de colección de la indagación es, cuando ya se tiene el número de organizaciones brindado por las dependencias y, se organizan los datos para la visita a cada una. En cada organización se utiliza la investigación por encuesta



para la recopilación de la información necesaria cumpliendo así los objetivos trazados en este estudio.

La recopilación de la información se realiza a principios de septiembre de 2014 buscado la información secundaria como base del trabajo y se continúa con la elaboración de los reactivos para su aplicación en prueba piloto, haciendo los ajustes necesarios y, finalmente, el conseguimiento de la información con el trabajo de campo durante diciembre de 2014 y enero de 2015.

Las respuestas a estos cuestionamientos dan los datos con los que se efectúa el análisis de la situación en la que se encuentran actualmente .En cuanto al procesamiento de la información: una vez que se tiene toda la información primaria se revisa, se codifica y se captura en Excel para el diseño de las gráficas. Por último, se realiza la interpretación de todos los datos obtenidos para la elaboración del informe final de la investigación.

## **VI. RESULTADOS**

De acuerdo a la metodología presentada, se inició asistiendo a las diferentes dependencias relacionadas con las organizaciones. Se visitó a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación(SAGARPA), ahí se dio la información de que registran las figuras jurídicas de Asociación Agrícola Local y Asociación Ganadera Local. En particular solo cuentan con el registro de la Asociación Ganadera Local de Villacorzo.

Se realizó la entrevista también a los directivos de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) Región Frailesca. Se encontró que solamente tres de las

seis sociedades mercantiles encuentran en Villacorzo, se encuentran afiliados a esta institución. En la presidencia municipal no tienen registro de las organizaciones de la cabecera municipal ni en el Registro de la Propiedad. De estos resultados preliminares se esperaban los padrones para la continuación de este trabajo.

Al no obtener más información registrada de las organizaciones establecidas en ninguna dependencia gubernamental o civil de la cabecera municipal de Villacorzo, se decidió llevar a cabo la inducción de un censo por la ciudad de Villacorzo, encontrando cincuenta negocios. Al ser un número que se podía examinar, se decidió el trabajo con investigación por encuestas para todos los entes comerciales, ya que se obtendría mayor conocimiento de las organizaciones de la localidad. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

### **6.1 Giros Empresariales en Villacorzo**

En la cabecera municipal del municipio que lleva el mismo nombre, Villacorzo, existen 50 establecimientos comerciales, entre ellos seis sociedades. Una de éstas recientemente cerró sus puertas por problemas financieros. En cuanto a las cinco sociedades establecidas, cuatro de ellas, están constituidas como sociedad anónima de capital variable y, la quinta, como sociedad de producción rural de responsabilidad limitada.

Las sociedades anónimas están respaldadas en la Ley de Sociedades Mercantiles, mientras que la sociedad de producción rural de responsabilidad ilimitada lo está en la Ley Agraria cuya última reforma fue publicada en el Diario

Oficial de la Federación el 9 de abril de 2012. El tipo de sociedad mercantil que adoptan las empresas no indica el tipo de actividad a la que se dedican, solamente indica los compromisos legales que los socios adquieren entre ellos, ante terceros y ante el Estado.

Todas ellas, es decir, las cinco sociedades encontradas en Villacorzo son del giro comercial, tres de ellas comercializan con la producción agrícola del municipio o de la región: una de ellas lo hace con el maíz, y las dos siguientes, lo hacen con el café. Una más comercializa materiales para la construcción y, la última de ellas, comercializa productos de abarrotes.

Esta es una de las razones que explica el estancamiento económico del municipio de Villacorzo, se sabe que el grupo del giro comercio, son las empresas que generan menos empleos y no aportan significativamente al desarrollo económico, ya que únicamente son intermediarias entre el productor o mayoristas y consumidor final o minoristas.

Tanto las sociedades anónimas como la sociedad de producción rural de responsabilidad ilimitada, expresaron no tener ningún tipo de financiamiento. Esta información se interpreta como apariencia negativa por parte de dichas empresas a revelar su financiamiento, ya que al momento de la aplicación de la encuesta se mostraron temerosas de que al dar dicha información se les excluyera de posibles apoyos de programas gubernamentales. Estos conocimientos no tienen sentido pues, el financiamiento es un préstamo que la empresa tiene que devolver con sus respectivos intereses, mientras que los apoyos que en algún momento pudiera

ofrecer el Estado, no tendrían que condicionarse en este sentido. Sin embargo esa es la percepción que se tiene por parte de los socios al respecto del financiamiento.

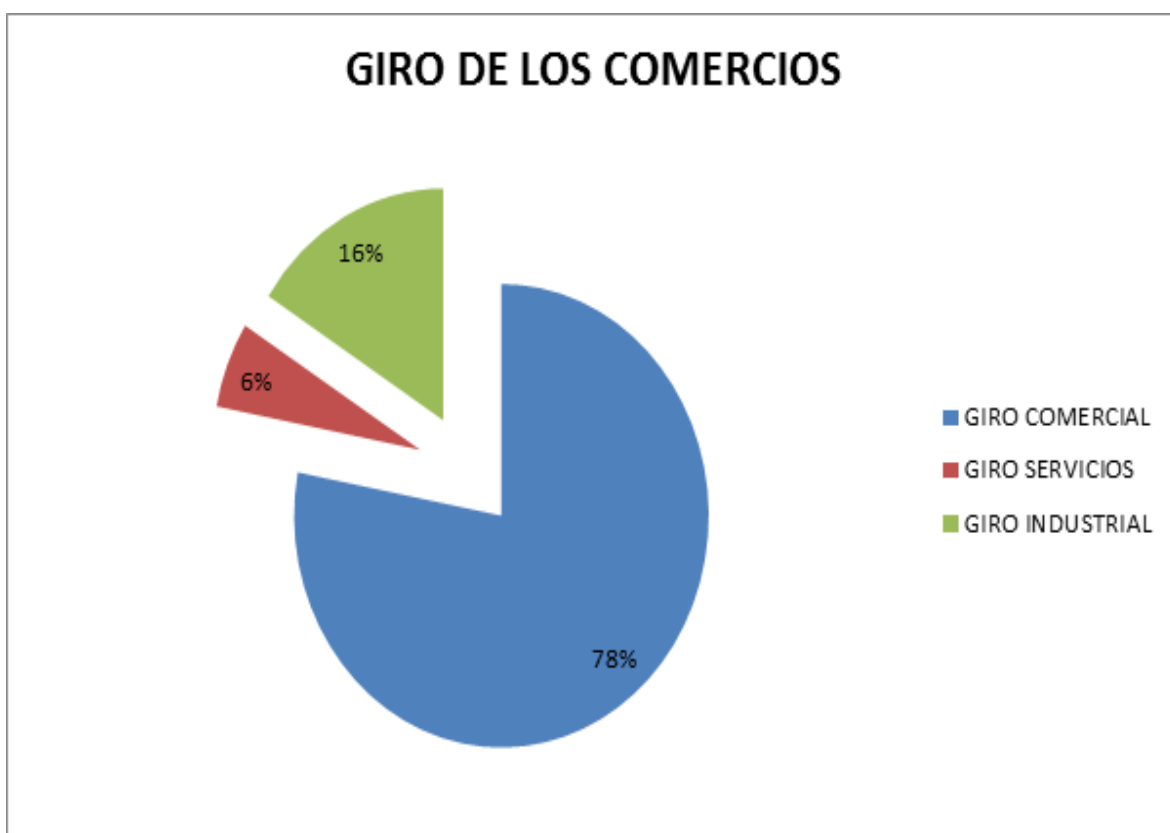
Tres de las cinco sociedades: Ortoagros de la Fraylesca SPR de RI, Materiales Chanona S.A. y, Abarrotes La Pirámide S.A., están asociadas a la Cámara Nacional de Comercio, zona frailesca, mientras que las dos restantes, que son las que comercializan parte de la producción de café de la Región no están afiliadas a esta asociación. Este dato es muy importante, porque aunque el hecho de estar afiliadas a este organismo, implica un pago o cuota mensual, también brinda varios beneficios a las empresas como: información oportuna sobre las disposiciones del órgano recaudador de impuestos, capacitación constante sobre temas relacionados a la empresa, como sistemas contables, mercadeo, sistemas de calidad y, más importante aún, apoyos financieros. En la entrevista realizada al entonces Presidente de la CANACO en 2014, reveló que los recursos gestionados durante su administración se otorgaban directamente a las empresas afiliadas que contaban con proyectos de crecimiento respaldados por una trayectoria de compromiso y cumplimiento con la organización y con la sociedad.

Nombre de la Sociedad	Giro	Tipo Soc.	No. Socios	Número Empleados	Financiamiento
La Pirámide	Comercial	S.A.	8	4	NO
Materiales Chanona	Comercial	S.A.	2	20	NO
Ortoagros de la Frailesca	Comercial	S.P.R. DE R.I	5	10	NO
Exportadora de Café California	Comercial	S.A.		5	NO
Agroindustrias Unidas de México	Comercial	S.A.	4	3	NO
Planta de Alimentos					

Tabla 2 Sociedades activas Villacorzo, septiembre 2015. Fuente: Autoras.

El resto de los comercios, es decir, los cuarenta y cuatro demás establecimientos comerciales arrojaron la siguiente información:

Giro comercial: respecto al giro comercial al que pertenecen el 78% son de giro comercial convirtiéndose este grupo en el más nutrido de los tres y, en contraparte, el grupo de giros especializados no cuenta con ninguna empresa. El 16% de los establecimientos son de giro industrial, este giro industrial queda en segundo lugar y, solamente el 6% de los negocios se dedica al giro de servicios ocupando el tercer lugar en la cabecera municipal de Villacorzo.(gráfica 1).

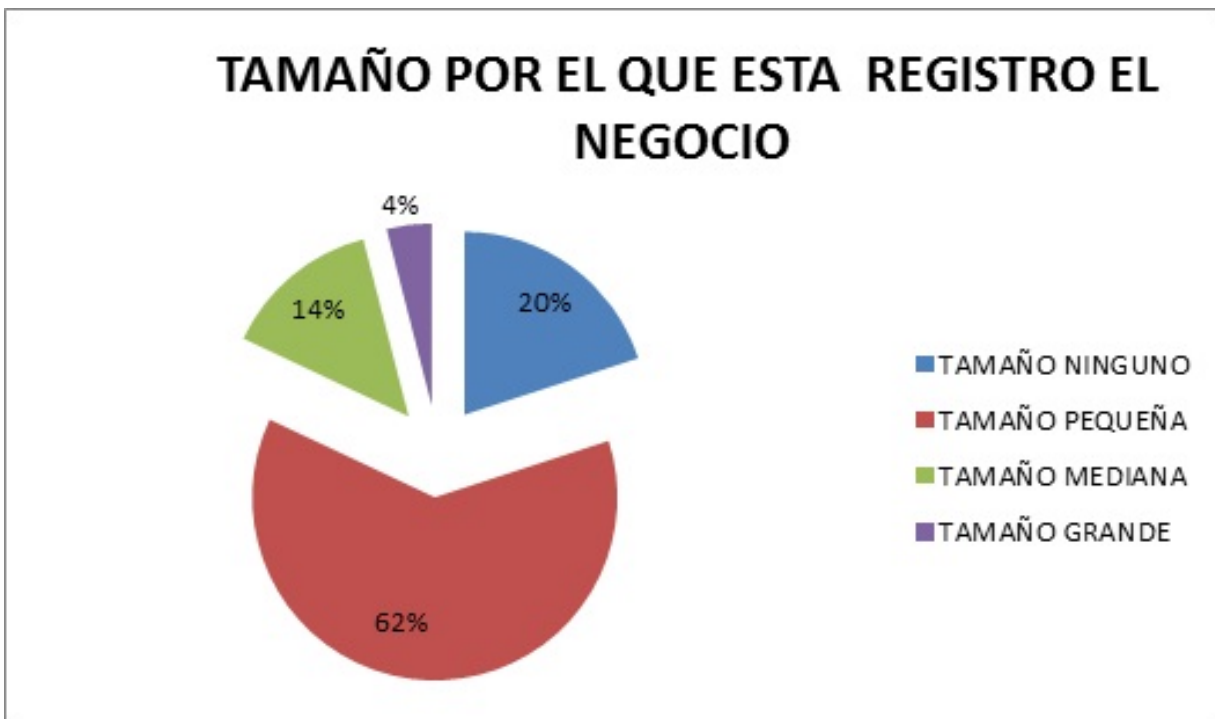


Gráfica1. Giros comerciales. Villacorzo, septiembre 2015. Fuente: Autoras.

Este dato revela, que ocho de los cincuenta establecimientos se clasifican dentro del giro industrial y la actividad de ellos se basa en: elaboración de alimentos para

aves, granjas de pollos y elaboración artesanal de quesos. Esta información es muy alentadora dado que este giro, industria, es el que brinda mayor número de empleos y genera el desarrollo de las regiones. Es un número sumamente reducido de organizaciones en Villacorzo dedicadas a este rubro. Frente a esta situación, deben fortalecerse y crear la estimulación a la formación de otras industrias aprovechando los recursos naturales que se tienen en esta localidad, y otro estímulo es el recibir especial atención por las Instituciones del Estado con apoyos no sólo económicos sino de capacitación para el desarrollo de las nuevas industrias.

Tamaño de las empresas: en referencia al tamaño como se clasifican las empresas, del 100% de los negocios encuestados que se ubican en la cabecera municipal de Villacorzo, el 62% se encuentran establecidos como pequeños negocios, o pequeños contribuyentes; el 20% de éstos ni siquiera saben cuál es la clasificación de los negocios, el 14% de ellos se encuentran establecidos como negocios medianos, y únicamente el 4% son negocios grandes. (Gráfica 2).



Gráfica 2. Tamaño por el que esta registrado el negocio Villacorzo, septiembre 2015. Fuente: Autoras.

Registro en organismos: el 66% de los establecimientos dicen que se encuentran registrados en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 26% no se encuentra registrado en ningún organismo público, el otro 6% de la población está registrado en la Secretaría de Salubridad y Asistencia, el 2% tiene un registro en el Registro de la Propiedad. Estas cifras marcan la falta de conocimiento que tiene los propietarios sobre los trámites que deben seguir para que su negocio se encuentre establecido dentro de los límites empresariales, legales y fiscales.(Gráfica 3).



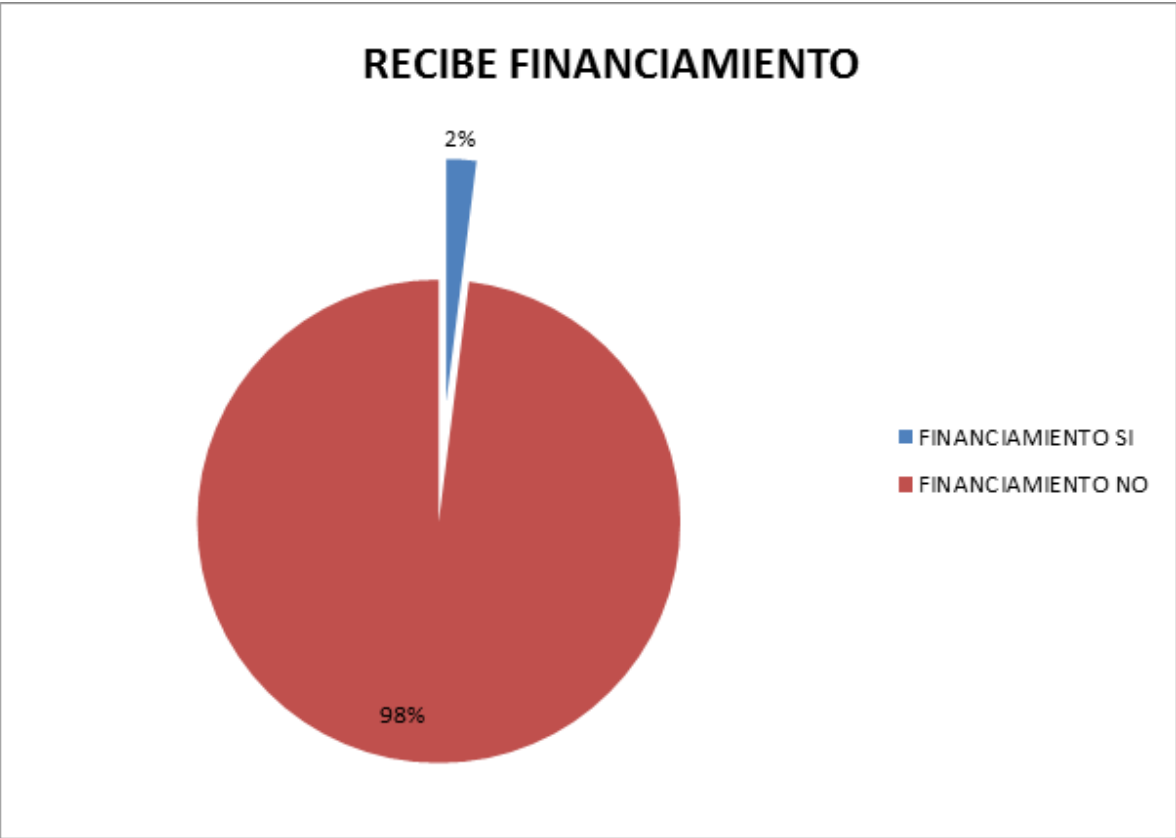


Gráfica 3. Registro ante organismos públicos. Villacorzo, septiembre 2015.

Fuente: Autoras.

La institución en la que todos deben estar registrados es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dadas las reformas fiscales implementadas en el 2014, por lo que no es común encontrar establecimientos que no estén registrados, sin embargo, estos resultados son muestra evidente y relevante ya que reflejan que aún existe una pequeña población no registrada en la localidad y que esto se da en todas las localidades de la nación. El registro ante Secretaría de Salud es adicional para ciertos establecimientos que están inmersos en esta área.

Financiamiento: en cuanto al financiamiento, de toda poblacion encuestada, basada en cincuenta establecimientos, el 98% no recibe financiamiento, mientras que unicamente el 2% de los negocios ha gestionado financiamiento ante Instituciones crediticias como bancos. (gráfica 4).



Gráfica 4. Empresas financiadas Villacorzo septiembre 2015. Fuente: Autoras.

Crecimiento económico: cabe hacer la aclaración que ningún negocio mostró registros como evidencia de sus respuestas. De los establecimientos encuestados el 52% dice que le ha ido bien económicamente, es decir, el crecimiento de su negocio ha sido constante; el 27% considera que las condiciones no han sido propicias para tener un crecimiento continuo, por otro lado el 4% argumenta que la economía, en general, es adversa por lo que su negocio no presenta crecimiento

alguno, al contrario, considera un estancamiento en sus actividades cotidianas; y, únicamente el 2% asume que el crecimiento de su empresa ha sido positivo en los últimos años. Las organizaciones consideran, en general, que han mejorado en el tiempo de vida que llevan en estas actividades dentro del contexto del crecimiento de la localidad no dentro de los estándares nacionales. Los porcentajes nacionales prueban el poco crecimiento y la baja aportación del municipio a la economía estatal y nacional.

Trabajadores: uno de los indicadores del crecimiento económico es el número de trabajadores que maneja una empresa, esta variable expresa la situación interna de los negocios. Dentro de la cabecera municipal de Villacorzo, Chiapas, las empresas encuestadas indican que el 33% cuenta con cinco trabajadores, el 27% con cuatro asalariados, el 20% con tres ayudantes, el 13% con dos empleados y el 7% con tan solo 1 trabajador. Estos datos sirven como reflejo de las dimensiones de los negocios: micro empresas, pequeños negocios, sean a nivel familiar o sean por emprendedores de la localidad.

Aporte económico: se les preguntó a estos negocios cómo consideran que influyen en la economía del municipio y su contribución al desarrollo del mismo. Un 53% respondió que beneficia al municipio por medio de los precios bajos que ofrece a la comunidad; el 23% manifiesta su influencia por medio de sus altas ventas; el 21% lo hace mediante la generación de empleos y, el 3% restante en el acopio del producto, como el café.

Desarrollo empresarial: en referencia a las dificultades cotidianas que tienen los negocios para el desarrollo habitual de sus actividades el 61% dijeron no tener ninguna dificultad, mientras que un 19% señalan que la competencia, otro 12% son las bajas ventas, un 2% la falta de personal confiable, el 2% dijo que los altos impuestos, otro 2% manifestó que es el transporte de los granos y el 2 % restante mencionó que es la deficiencia del producto.

Durante el tiempo que ha crecido el comercio en esta localidad se ha dado mayor competencia en los negocios de productos básicos, por las actividades normales de la comunidad en el periodo de vacaciones escolares los negocios bajan sus ventas; en menor porcentaje, que corresponde a las organizaciones formales, sus dificultades son los altos impuestos o personal capacitado para tareas específicas en organizaciones establecidas, así como el transporte ya sea por la logística como tal, o por el mal estado en que se encuentran las carreteras estatales. Una vez descrito la situación actual de las empresas establecidas en Villacorzo, se procederá a dar un panorama general de la situación económica y su crecimiento en ya mencionado municipio.

Este análisis que se ha venido describiendo refleja la situación existente de las organizaciones y/o negocios establecidos. Administrativamente no existe la cultura ni el desarrollo organizacional. Por lo que se hace urgente la intervención de la academia y de los nuevos profesionales para el establecimiento de dicha intervención organizacional.

## **6.2 Crecimiento Económico Villacorzo, Chiapas**

Durante abril del presente año 2015, en México, el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) tuvo un repunte mensual de 0.7 por ciento, tras una caída de medio punto porcentual en el mes previo, de acuerdo con datos del INEGI. Esto permitió que la tasa anual de crecimiento del IGAE fuera de 2.4 por ciento, porcentaje ligeramente por arriba del dato previo, además de que resalta que las tres actividades que lo integran tuvieron datos positivos. Destaca que se aprecia que el dinamismo de las actividades secundarias proviene principalmente del comportamiento del sector manufacturero, que en abril creció a una tasa anual de 3.8 por ciento, suficiente para generar poco más de la cuarta parte del crecimiento total del IGAE.

Se afirma que estimular el mercado interno requiere principalmente de inversión, pues sólo de esta manera será posible fortalecer la actividad productiva, el empleo y el ingreso de las familias, y por ello es fundamental que el sector público ejerza plenamente, en tiempo y forma, los recursos en infraestructura. Los resultados de las cuentas nacionales indican que en el primer trimestre del presente año la inversión pública creció a una tasa anual de 1.0 por ciento, después de que en todos los trimestres de 2014 tuvo variaciones negativas.

Los datos anteriores son los reflejados y publicados, pero bien se sabe que esto es relativo debido a que en México desde el inicio del presente año se han incrementado los precios de los productos de la canasta básica, el índice de desempleo, el aumento de las actividades ilícitas, las manifestaciones masivas e incremento de la delincuencia; esto es el panorama real.

Respecto al estado de Chiapas no se queda por debajo de todo lo anterior, el 2015 ha sido un año muy discutido. Desde más de una década el Producto Interno Bruto (PIB) ha ido en decadencia debido a diferentes fenómenos con son la caída de los precios de los granos, principalmente del café y el maíz a nivel internacional, las más irregulares administraciones públicas y privadas, así como también los innumerables fenómenos naturales que han devastado al estado, agravando aún más la problemática económica y la pobreza ya existente.

Chiapas considerado uno de los estados más pobre del país tiene uno de los ingresos más bajos por habitante. Sus ingresos propios lo dejan en los últimos lugares, lo que lo y hace altamente dependiente de los ingresos federales.

A nivel estatal son temas muy discutidos en la actualidad: la situación general del estado, el alto grado lugares con marginación, la infraestructura pública, además de la baja cobertura de los servicios básicos.

La siguiente gráfica expresa algunos de los indicadores que manifiestan la situación del crecimiento económico del estado:

**Sólo 1 de cada 10 chiapanecos en edad de trabajar está empleado**, y de ellos el ocho por ciento está empleado por el estado.

- **Pasó de producir \$341 por hora trabajada a sólo \$285**, una reducción de 16% en su productividad.

- **Aumentó el número de personas que no pueden comprar la canasta básica con su salario.** Hoy siete de cada diez empleados viven en pobreza, la proporción más alta a nivel nacional.
- Creció sólo 0.4% en el año, menos de una cuarta parte del nivel nacional de 1.8 por ciento.
- Sus exportaciones como porcentaje de su Producto Interno Bruto (PIB), sólo representan el 0.3% muy por debajo de la media nacional de 1.9%. según los datos.(Todo Chiapas, 2014).

• **Chiapas:**

Indicador	Contexto del Dato	Últimos datos	Semáforo*
Crecimiento económico	Tasa anual de crecimiento	0.4%** (4T-2013)	●
Generación de empleo	Empleos formales como porcentaje de la PEA	De 11.1% a 10.8% (1T-2014)	●
Productividad	Pesos producidos por hora trabajada	De \$341 a \$285 (4T-2013)	●
Bienestar	Población que no puede adquirir la canasta alimentaria con su ingreso	De 67.2% a 69.5% (1T-2014)	●
Inversión extranjera directa	Inversión Extranjera Directa como porcentaje de la producción total	De 0% a 0.1% (4T-2013)	●
Fomento a las exportaciones	Exportaciones totales como porcentaje del PIB Estatal	De 0.3% a 0.3% (2012)	●
Estado de derecho	Robo de auto por cada 100 mil habitantes	De 41.8 a 36.7 (marzo 2014)	●
Deuda pública	Obligaciones financieras como porcentaje del PIB Estatal	De 6% a 7.2% (2013)	●
Informalidad	<small>TodoChiapas.mx</small> Trabajadores que son informales	De 66.6% a 68.6% (1T-2014)	●
Diversificación laboral	Empleos que no dependen directamente del sector público	De 93.2% a 93.1% (1T-2014)	●

\*Indica si el indicador mejoró respecto al año anterior

\*\*ITAE series originales base 2008

Actualizado: Mayo 29 2014

TodoChiapas.mx

Estos son tan solo algunos de los datos que se pueden retomar de la última década en el estado de Chiapas; los problemas económicos y políticos que permanecen en el estado, aunado a los drásticos cambios climáticos han sometido a una crisis social y económica, sin que las autoridades federales puedan frenar a este fenómeno que cada día hunde más a la región en una situación más de pobreza y marginación.

Las principales actividades económicas en el municipio de Villacorzo, de acuerdo al sector primario, son: las agropecuarias, específicamente maíz de temporal y de riego, frijol aventurero y del norte; café en las partes altas y montañosas; producción de ganado bovino de doble propósito y en menor escala la producción de ovinos, caprinos, porcinos y aves de traspatio; en el sector secundario están las tortillerías, carpinterías, queserías, etc; En el sector terciario se encuentran los servicios de transporte ya que los ciudadanos se tienen que trasladar frecuentemente.

Actividad económica población económicamente activa pos sector en el año 2010, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 21,645 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

- Sector Primario El 63.28% realiza actividades agropecuarias. El porcentaje de este sector en los ámbitos regional y estatal fue de 59.79% y 47.25% respectivamente.



- Sector Secundario El 10.29% de la PEA ocupada labora en la industria de la transformación, mientras que en los niveles regional y estatal los porcentajes fueron de 10.49% y 13.24% respectivamente.
- Sector Terciario El 25.45% de la PEA ocupada se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad, mientras que en los niveles regional y estatal el comportamiento fue de 28.43% y 37.31% respectivamente.

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 40.12% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 0.71% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 13.88% no perciben salario alguno, mientras que 2.33% reciben más de cinco. En el terciario, 10.77% no reciben ingresos y el 8.88% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.

<b>Denominación</b>	<b>Valoración % 1er. Trimestre 2014.</b>	<b>Posición a nivel nacional</b>
Total nacional	1.8	
Chiapas	5.2	7
Actividades primarias	-7.2	26
Actividades Secundarias	20.4	1
Actividades Terciarias	0.5	31

Tabla 3. Actividades económicas Villacorzo, primer trimestre 2014. De las autoras.

Por grupo de actividad económica, las actividades primarias disminuyeron -7.2%, mientras que las secundarias y terciarias registraron una variación anual de 20.4 y

0.5%, respectivamente. Siendo las secundarias las que más influyeron en el comportamiento de la entidad.

La región Frailesca está compuesta por 5 municipios, solo en 2 de ellos se concentra el 83% del PIB. Los dos municipios con mayor aportación a la ésta son Villaflores y Villacorzo, los cuales se encuentran unidos geográficamente al norte de la región. Tan sólo Villaflores aporta el 68% del PIB, por lo que puede considerarse como el municipio representativo de toda la zona.

<b>Municipios</b>	<b>% del PIB 2004</b>
Villaflores	68%
Villa Corzo	15%
<b>Total</b>	<b>83%</b>
<b>Municipios</b>	<b>% del PIB 2014</b>
Villaflores	73%
Villa Corzo	19%
<b>Total</b>	<b>92 %</b>

Tabla 4. Producto Interno Bruto Región frailesca primer trimestre Villacorzo, 2014. Propia de las autoras.

Con los datos anteriores se observa la división de actividades y el comparativo entre la aportación del producto interno bruto desde el 2004 al 2014 entre los dos municipios más representativos de la región, reconociendo a la población estudiada en una desventaja significativa, es indispensable y prioritario dinamizar la economía en este municipio principalmente en los sectores secundarios y terciarios para mejorar directamente ala economía de los habitantes, pero esto

requiere de una coordinación destinada a concientizar a las autoridades gubernamentales, a los sectores, cámara de comercio y demás instituciones a colaborar para incrementar e intensificar por medio de la inyección de capital, y programas que apoyen a la conformación de sociedades para integrar realmente tanto recursos como esfuerzos que conlleven a un crecimiento económico sostenido.

## **VII. Conclusiones**

La presente investigación presenta los resultados de la problemática actual en esta región chiapaneca: se encuentra que es muy poca o nula la existencia de organizaciones, llámese sociedad o no. Se desconoce el proceso para establecer un negocio, independientemente del giro que tenga, que requisitos, con que dependencias gubernamentales debe relacionarse para cubrir todos los requerimientos necesarios para establecerse legal y fiscalmente. La gran mayoría de negocios se abren por necesidades personales y se trabaja todo el tiempo a nivel personal y, si acaso, a nivel familiar. Más no se tiene la visión de una planeación estratégica, de la solicitud de capacitación o asesoría empresarial. Este bajo porcentaje de organización conlleva a: la baja creación de fuentes de empleo, poca productividad en el sector terciario, la poca formalidad y constitución de los negocios ya existentes.

Es el panorama real del municipio que requiere atención de parte de las instituciones y sectores existentes que le ayuden al fomento mayor de los sectores industriales, y en segundo lugar a sectores comerciales y de servicios, solo así se

podrá tener una intervención organizacional que derive al desarrollo organizacional.

Es importante recalcar el papel de las instituciones educativas que tienen una representación importante en la influencia que mantendrán con sus egresados en la inspiración de la tarea administrativa que aplicarán en los sectores mencionados.

Las organizaciones como sociedades mercantiles tienen un desempeño esencial dentro de la sociedad, ya que de ellas se desprende el interés de sus participantes de colaboración mutua y unión de capitales y, sobretodo, el interés grupal de obtener un beneficio (en este caso lucrativo) en la colaboración sobre un objetivo en común, estableciendo sus propias políticas de desarrollo que se verá reflejado en su entorno, es importante cambiar mentalidades mediante una buena orientación al trabajo en equipo, entre otros muchos aspectos en los cuales hay que incidir.

Finalmente, como se señala en la teoría: para que exista la intervención para el cambio organizacional, se comienza por la recopilación de información sobre las organizaciones y la elaboración del diagnóstico de éstas en los escenarios reales. En la medida en que vaya incrementándose la intervención organizacional y se vayan dando los frutos propios de esa intervención, se obtendrá el crecimiento de la cultura y el desarrollo organizacional.

El comienzo de la implantación de la intervención organizacional no es fácil ya que ésta se da a medida que los cambios en diferentes ámbitos, como por ejemplo el

tecnológico, lo que lleva a las organizaciones que se adapten a estas transformaciones, esto implica cambiar paradigmas. La realización de estas formas de trabajo concierne a varios actores involucrados en los procesos de trabajo, se encuentran inversionistas, trabajadores, dirección, usuarios y clientes, donde cada uno desempeña su actividad y lo interpreta de diferentes condiciones. Es necesario la búsqueda de metodologías que muestren un panorama real de lo que sucede y lo que se quiere cambiar, y el porqué debe cambiarse, su beneficio y su evaluación para la comprensión de los resultados enfocados al desarrollo organizacional.

El compromiso adquirido de la academia es el continuo seguimiento de la preparación de profesionales en este rubro administrativo, que al insertarse en el campo laboral apliquen la intervención para la generación del cambio y desarrollo organizacional; utilizando los conocimientos sobre la forma de organización, constituyéndose como sociedades para el fortalecimiento de los recursos y al aprovechamiento de los métodos técnicas para la explotación adecuada de los patrimonios de la región y lograr ese cambio e intervención organizacional, que con los datos aquí recabados se tiene un panorama más real de la situación actual.

## **REFERENCIAS**

(2006). *la jornada*.

(2010). índice de competitividad estatal.

Andrade, g. g. (2005). *Contabilidad para no contadores*. México. D.F.: McGrawHill.

- Angel, G. M. (2011). crecimiento economico. *tendencias y nuevos desarrollos de la teoria economica*.
- Angeles, M. (2006). En chiapas, el PIB per capita lleva mas de 20 años en picada . *La jornada* , 1.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- diputados, C. d. (13 de junio de 2014). *diputados.gob.mx*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014, de diputados.gob.mx:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_130614.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf)
- Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de administración*. México. : Thomson editores. .
- Economía, S. d. (30 de junio de 2015). *Google Académico*. Obtenido de  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1pdf>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gujardo Gerardo, A. N. (2012). *Contabilidad para no contadores*. México. D.F.: McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. . México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (s.f.). Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/datos-geograficos/07/07107.pdf>
- Leobardo, S. j. (2009). crecimiento economico.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación* (tercera ed.). México: Prentice Hall.
- Todo Chiapas*. (11 de junio de 2014). Recuperado el 24 de mayo de 2015, de  
<http://todochiapas.mx/wr-content/uploads/2014/06/como-vamos-chiapas.jf>.
- Vázquez Navarrete, M. L. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

# El financiamiento como factor de crecimiento y cambio organizacional

## El caso de la empresa comercial del sector mueblero

---

*Ernesto León Castro<sup>1</sup>*  
*Luis Alessandri Pérez Arellano<sup>2</sup>*

### Resumen

La globalización ha afectado a los mercados en distintas formas, los mismos han incrementado su dinamismo, por lo que las empresas necesitan estar en constante actualización. En la economía nacional las Pymes juegan un rol económico vital, ya que estas son un eslabón fundamental e indispensable para el desarrollo nacional, en este sentido las mismas necesitan contar con fuentes de financiamientos y utilizarlas de forma adecuada que les permitan realizar los cambios organizacionales necesarios para mantenerse dentro de los mercados y permitirles crecer y desarrollarse como empresa. El uso de financiamiento adecuado y la utilización estratégica del mismo permitió a la empresa estudiada realizar cambios organizacionales enfocados al crecimiento y con esto alcanzo consolidarse dentro de su sector de desarrollo. En la presente investigación se estudio el caso de la empresa comercial del sector mueblero, con la finalidad de detectar el impacto del financiamiento para el crecimiento de la misma, para esto se utilizaron como técnicas de recolección de datos la entrevista, la observación y el análisis de documentos con lo que se encontró que el financiamiento fue un factor determinante para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

**Palabras clave:**Financiamiento, Crecimiento, Cambio Organizacional.

### Introducción

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. ernesto134@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. luyz\_@hotmail.com

El mercado en el que se desenvuelven las micro, pequeñas y medianas empresas generalmente es local y/o regional, y la falta de crecimiento hacia otros mercados es porque no cuentan con los créditos suficientes; esto hace que la ubicación de las empresas no cambie por muchos años y que continúen en donde iniciaron operaciones, sin cambios significativos(Lecuona, 2009).

Aunque existen organismos de apoyo financiero para el pequeño empresario, muchas veces los programas no cumplen con las necesidades de financiamiento requeridas para el desarrollo de las empresas. La reinversión de utilidades es la principal fuente de financiamiento con la que cuentan las Pymes, es común también recibir aportaciones extras del dueño, el gobierno, los accionistas y préstamos bancarios; estos últimos en muy bajas proporciones, donde el sujeto de crédito es el dueño como persona, no como empresa. El financiamiento es utilizado para cubrir necesidades de operación o para crecer(Anzona, 2002)

El tema de financiamiento en las Pymes es de suma importancia ya que esto permite primeramente la creación de las empresas, así como a través de este es posible el crecimiento tal como identifica Salloum y Vigie (1998) quien menciona que la provisión de financiamiento eficiente y efectivo es factor clave para asegurar que las firmas con potencial genuino de crecimiento, puedan expandirse y ser competitivas.

Con esta problemática las Pymes tienen dificultades para crecer dentro del mercado y usualmente trabajan bajo el ámbito local durante un tiempo



considerable, de tal forma que en la presente investigación se analiza el impacto que tienen las diversas fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa comercial del sector mueblero con la finalidad de identificar el uso que se le dio al recurso y observar si permitió el crecimiento de la organización.

## **Contenido**

### *Financiamiento*

Toda empresa, ya sea pública o privada, para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros (dinero), ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión. Cualquiera que sea el caso “los medios por los cuales las personas físicas o morales se hacen llegar recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o lo externo, a corto, mediano y largo plazo, se les conoce como fuentes de financiamiento (Hernández, 2002).

Haime (2004) explica que el financiamiento empresarial se refiere a la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización. No importa la fuente de esos recursos ni el objetivo de la aplicación, el simple hecho de conseguir fondos nuevos o generarlos en forma adicional proporciona un financiamiento.

En términos financieros, a la incorporación de recursos nuevos que no provengan de los mismos accionistas de la empresa exhibe Tanaka (2005), se le llama palanca financiera. El termino palanca está perfectamente aplicado, aun cuando

no se trate de mecánica pura, sino de mecánica financiera, pues los nuevos recursos incorporados al flujo operativo de la empresa funcionan como una palanca que dan más fuerza y mayor potencia a las capacidades naturales de la institución (Ver figura 1).

El financiamiento conlleva la obtención de recursos para una actividad específica, a la persona o institución que coloca los recursos se le conoce como financiador y al que los obtiene financiado, el financiamiento puede realizarse mediante diferentes opciones como créditos, arrendamiento, colocación de acciones, colocación de títulos de deuda, entre otros (Morales, 2006).

Figura 1. Apalancamiento financiero.

Fuente: Tanaka (2005)

Leucona (2009) en su investigación del financiamiento a las Pymes, trata de ubicar las condiciones del financiamiento a las Pymes en México entre el año 2000 y el 2007, enfatizando el papel de la banca de desarrollo. Trata de extraer

conclusiones que sirvan de base para evaluar las políticas públicas que inciden en ese proceso y retroalimentar su formulación.

Por otro lado, autores como Echavarría, Morales y Varela (2007) dicen que un sistema financiero sólido y eficiente es imprescindible para alcanzar tasas de crecimiento económico adecuadas y sostenidas. Explican que en México, a partir del año 2000, alrededor de dos terceras partes de la inversión total se financió a través de fuentes alternativas, entre las que destacan: créditos de proveedores y clientes, reinversión de utilidades y préstamos de la oficina matriz.

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización (Munch, 2010).

Muñiz (2010) describe los tipos de fuentes de financiamiento existentes, menciona que una vez que se conoce la inversión inicial, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversión, esta decisión dependerá de gran medida del plan de negocios que se esté realizando. El capital no sólo se utiliza en la etapa de desarrollo de la empresa ni tiene una única forma, el capital puede ser financiado por los socios como una fuente de aporte directo al capital o la retención de las utilidades como

un ahorro, préstamos familiares, que son recurrentemente usados por las empresas al inicio de su proyecto o empresas pequeñas, ayudas del estado, proporcionados con el fin de apoyar el desarrollo económico del sector, leasing como un financiamiento seguro, créditos bancarios y capital de riesgo.

Las fuentes de financiamiento pueden ser diversas, sin embargo, la finalidad de ellas recae en el mismo fin, proporcionar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de todo proyecto económico. La decisión del tipo de financiamiento recae particularmente en cada empresa necesidades y depende en una gran proporción en el plan de negocio que tenga la empresa. El capital puede ser financiado por los socios en la retención de utilidades, que a este término se le denomina financiamiento interno o bien puede ser obtenido de forma externa mediante créditos bancarios, préstamos obtenidos a través del estado, entre otros. (Ver figura 2)

Figura 2. Fuentes de Financiamiento

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Socios	Aportan el capital o parte de la financiación necesaria

Prestamos familiares	Adecuado para proporcionar dinero inicial
Ayudas del Estado	Préstamos subvencionados; adecuado para todas las fases de inicio y desarrollo del negocio
Hipotecas	Adecuado para la financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación
Leasing	Adecuado para la financiación de maquinarias, equipamiento, vehículos, etc.
Créditos bancarios	Adecuados para financiaciones a corto plazo pero normalmente se necesitan garantías o avales personales. Además tiene un costo financiero elevado
Capital de riesgo	Adecuado para todas las etapas desde el comienzo hasta la realización, pero requiere un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento

Fuente.Elaboración propia con información de Muñiz (2010)

Las ventajas y desventajas de financiamiento, según lo menciona Longenecker (2007) con deuda o con capital se deben analizar en base a 1. La rentabilidad potencial, 2. El riesgo financiero, 3. Los derechos de votación con los que se controla la empresa.

1. Rentabilidad potencial: cualquiera que tenga un negocio desea que sea rentable. Las utilidades se pueden medir en unidades de dinero. Sin embargo, la pregunta que en realidad importa es ¿cuántas utilidades genera el negocio en relación con el tamaño de la inversión que se requiere? En otras palabras al dueño le interesa saber todo sobre la tasa de rendimiento de su inversión. Es decir la rentabilidad es la capacidad que pueda tener la empresa para generar suficiente ganancia.
2. Riesgo financiero: se refiere a la variabilidad adicional de las utilidades por acción y el aumento en la probabilidad de insolvencia, que surge, cuando

una empresa fuentes de fondos con costo fijo, como deuda y acciones preferentes, en su estructura de capital.

3. Derecho de votación: una tercera parte que se debe analizar es el grado de control que conservan los dueños. La obtención de capital nuevo por medio del financiamiento con capital significaría ceder parte de la propiedad de la empresa, y la mayoría de los dueños de las pequeñas empresas se resiste a ceder el control a gente externa. Por la aversión de perder el control, muchos dueños eligen financiarse con deuda y no con capital. Aun cuando la deuda aumenta el riesgo, pero les permite conservar la propiedad de la empresa

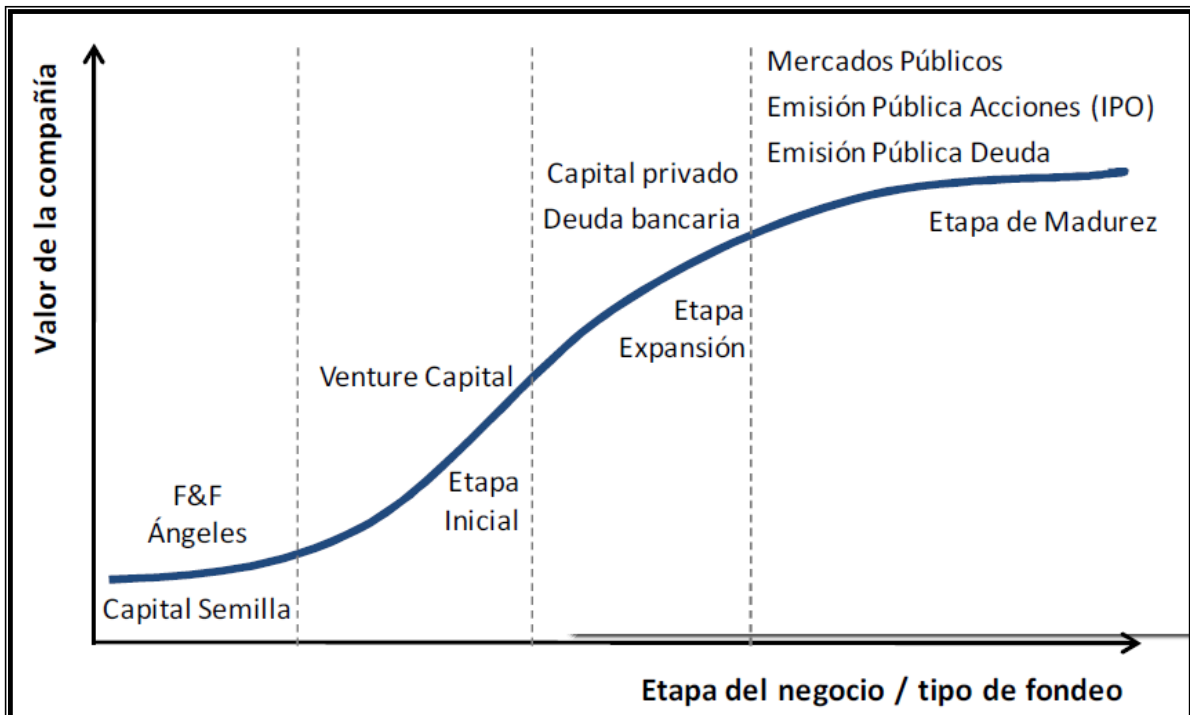
Dentro de las ventajas y desventajas de cualquiera que sea el tipo de financiamiento debe tomarse en cuenta la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente ganancia, la probabilidad de insolvencia y conservar la propiedad de la empresa, financiándose con deuda en vez de capital (Innoways y Small Enterprise Promotion and Training SEPT, 2001).

*Ciclo de financiamiento*

Las empresas utilizan distintas fuentes de financiamiento dependiendo de la etapa de desarrollo en que se encuentren. Como muestra el diagrama, una empresa que apenas empieza operaciones típicamente se financia con amigos y familiares (F&F por sus siglas en inglés), así como con ángeles inversionistas, quienes proveen capital semilla a cambio de una participación accionaria. A medida que la empresa crece y mejora su rentabilidad, puede acceder otro tipo de financiamiento. En una etapa inicial, las empresas relativamente pequeñas pero con potencial de alto crecimiento pueden ser candidatas a recibir inversiones de fondos de capital de riesgo (venture capital), los cuales además de aportar capital contribuyen su experiencia y red de contactos(Rojas, 2012)

Posteriormente, una vez que las empresas maduran y tienen un historial relativamente prolongado de rentabilidad, pueden acceder al fondeo bancario y a los fondos de capital privado, los cuales se especializan en crecer, rentabilizar e institucionalizar a las empresas en las que invierten con el objetivo de posteriormente venderlos a un competidor estratégico o colocarlos en las bolsas de valores. Finalmente, cuando las compañías alcanzan un tamaño relevante, con buen gobierno corporativo, favorables perspectivas de crecimiento y sana rentabilidad, es posible acceder a los mercados públicos, ya sea a través de la emisión de deuda o acciones. (Ver figura 3)

Figura 3. Ciclo de financiamiento de las empresas



Fuente: Periódico El universal (2011).

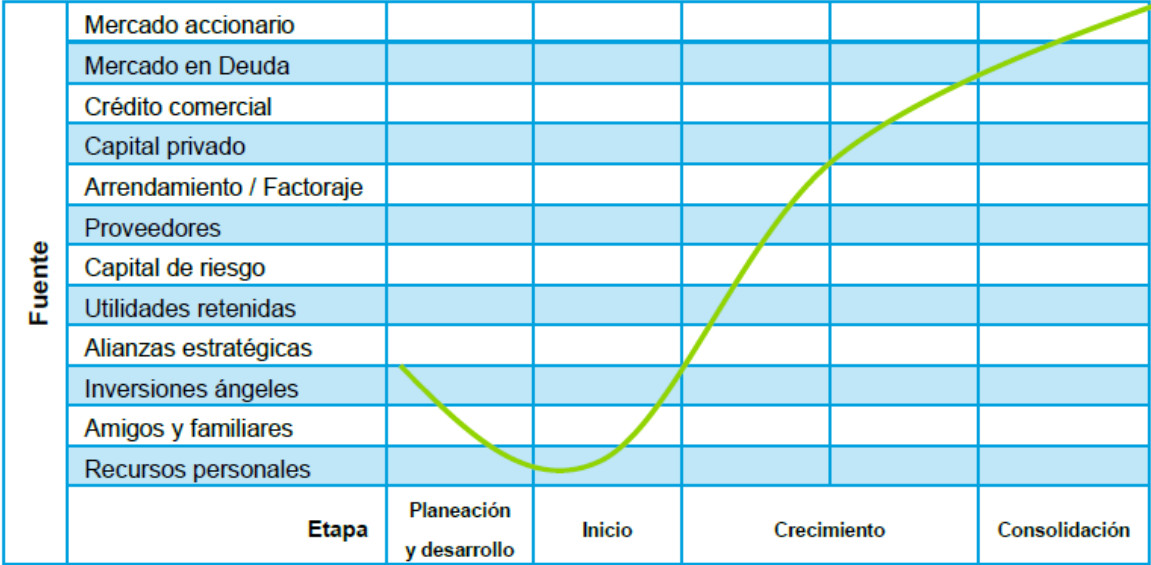
Si bien el ciclo de financiamiento para una empresa es bastante claro, la mayoría de las compañías no logran completar este ciclo, ya sea porque quedan estancadas o porque desaparecen en etapas intermedias.

A pesar de la gran cantidad de retos que enfrentan los empresarios mexicanos, México tiene una cultura emprendedora. De acuerdo al reporte de 2010 publicado por The GlobalEntrepreneurship Monitor, aproximadamente 13% de los mexicanos están involucrados en actividades que pudieran ser consideradas emprendedoras. Lamentablemente, debido en gran medida a la escasez de financiamiento, con frecuencia esta cultura emprendedora se canaliza a proyectos de bajo valor agregado(Rojas, 2012)



De acuerdo al Boletín de gobierno corporativo “Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar” en el año 2011 se indican cuales son las fuentes de financiamiento para la etapa del ciclo de vida organizacional que se está viviendo dentro de la organización. (Ver figura 4)

Figura 4. Fuentes de financiamiento por etapas de la organización.



Fuente: Boletín gobierno corporativo, (2011)

Con lo anterior encontramos que existen tipos de financiamientos para cada etapa de desarrollo de la organización, con lo que observamos que dentro de la etapa de planeación, desarrollo e inicio no se cuenta realmente con un financiamiento externo gubernamental o vía proveedores, ya que estos existen solamente durante la etapa de crecimiento, motivo por el cual es necesario incrementar los medios de financiamiento que tienen los emprendedores con la finalidad que puedan alcanzar la consolidación o madurez dentro del mercado.

### *Crecimiento y crecimiento organizacional*

En la literatura económica, han sido diversos los autores que han tratado de formular el concepto relativo al crecimiento financieramente sostenible. Según a Hax y Majluf(1984) señalan que dicho crecimiento representa el crecimiento máximo que la empresa puede soportar mediante el uso de sus recursos internos así como de sus capacidades de endeudamiento.

Durán (1977)expone que desde el punto de vista económico, el crecimiento se puede entender en un sentido amplio o en un sentido estricto. En un sentido amplio, se hace referencia al “crecimiento económico”, considerado éste como una consecuencia o el resultado de una actividad económica determinada. En sentido estricto, el “crecimiento empresarial” supone modificaciones estructurales e incrementos de tamaño en la empresa que originan que ésta sea diferente a su estado anterior.

Para Dorta y Verona (2006)indican que el crecimiento tiene una clara connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento del volumen de producción, al aproximar el concepto de crecimiento con el de dimensión y aclarar, sin embargo, la diferencia entre ambos términos, toda vez que la dimensión no es más que una sub producción del crecimiento, la empresa cambia de dimensión precisamente porque crece.

El crecimiento según los autores se origina en la expansión, en las modificaciones de la estructura e incremento de tamaño en la empresa. Este se ve también como

una estrategia corporativa menciona Robbins (2005) y lo ve como el aumento en número de productos que ofrece al mercado que atiende. Para Fernández (1999) el crecimiento es adquirir recursos complementarios y adquirir mayor poder sobre el mercado.

Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2007) mencionan que cuando las empresas deciden crecer deben de optar entre llevar a cabo un crecimiento interno, externo o un crecimiento híbrido.

- a) Crecimiento interno, es aquel que lleva a cabo la empresa mediante la inversión en su propia estructura. Implica la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa, ya sea mediante la construcción de nuevas instalaciones, compra de nuevos activos productivos, etc. Este suele ser el modo más habitual en los inicios de las empresas.
- b) El crecimiento externo, lo lleva a cabo una empresa adquiere participación o adquisición o control de otra empresa ya existente.
- c) El crecimiento híbrido, es una opción intermedia al crecimiento interno y externo que se lleva a cabo mediante la cooperación empresarial, la cooperación consiste en un acuerdo explícito, a medio o a largo plazo, entre dos o más empresas independientes que deciden actuar conjuntamente, en algunas o en todas sus actividades, para lograr determinados objetivos

Al respecto de los tres tipos de crecimiento Gil (2007) señala algunas de las características que tienen cada uno de esto en cuestión de la velocidad de resultados, control del crecimiento, velocidad de cambio, generación de conflicto, características del sector y confianza. (Ver figura 5)

Figura 5. Modalidades del crecimiento.

	<b>Crecimiento interno</b>	<b>Crecimiento externo</b>	<b>Crecimiento híbrido</b>
<b>Velocidad de resultados</b>	La obtención de beneficios de dicha inversión requiere tiempo	Rápida obtención de beneficios sobre inversión	La obtención de beneficios requiere tiempo
<b>Control del crecimiento</b>	La empresa controla todo el proceso de crecimiento gradual	La empresa tiene que asumir el crecimiento de manera global no pudiendo dirigirlo ni controlarlo en cada una de sus fases	Los socios pueden controlar el ritmo de crecimiento
<b>Velocidad de cambio</b>	El cambio es lento y gradual	El cambio es muy rápido	El cambio es rápido
<b>Generación de conflicto</b>	No hay conflicto	Es probable que surjan problemas en la fase de integración de las empresas	Existe el riesgo de falta de entendimiento
<b>Características del sector</b>	Es más recomendable en sectores emergentes o en crecimiento	Es más recomendable en sectores maduros	
<b>Confianza</b>	No tiene relevancia	Es deseable para contribuir positivamente a la integración pero no es crucial	Es crucial para el buen funcionamiento del acuerdo

Fuente. Elaboración propia con información de Gil (2007)

Las estrategias de crecimiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas que propone Weinberger (2009) son las estrategias intensivas, estrategias de integración, estrategias de diversificación y las estrategias

defensivas, estas estrategias a su vez se subdividen en subestrategias y cada una presenta su objetivo a satisfacer que se explican en el siguiente cuadro (Ver figura 6)

Figura 6. Estrategias de crecimiento empresarial para la pequeña y mediana empresa

<b>Estrategias</b>	<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Objetivo a satisfacer</b>
<b>Estrategias Intensivas</b>	Penetración de mercado	Vender más de los mismos productos a los clientes actuales.
	Desarrollo de nuevos mercados.	Vender más de los mismos productos a nuevos mercados.
	Desarrollo de nuevos productos.	Vender nuevos productos a los mercados que ya se tienen.
	Desarrollo de productos y mercados.	Vender nuevos productos a nuevos clientes.
	Integración hacia adelante	Asegurar canales de distribución.
<b>Estrategias de Integración</b>	Integración hacia atrás	Asegurar la calidad y disponibilidad de los proveedores.
	Integración horizontal	Captar una mayor porción del mercado adquiriendo a los competidores.
<b>Estrategias de diversificación</b>	Diversificación relacionada.	Aprovechar los recursos y capacidades de la empresa para incrementar los negocios existentes. Aprovechar las sinergias.
	Diversificación no relacionada.	Diversificar el riesgo financiero de la empresa.
	Joint venture	Compartir los riesgos del negocio.
<b>Estrategias Defensivas</b>	Downsizing	Reducir los costos operativos de la empresa.
	Desinversión	Reducir el tamaño de la empresa y el volumen de sus operaciones.
	Liquidación	Cerrar la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información Weinberger (2009).

Con el crecimiento de la empresa dentro del mercado es necesario realizar cambios organizacionales, al respecto Koontz (1981) lo define como un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa, en esta se diseñan soluciones que disminuyan las deficiencias de de la operación como la falta de cooperación, descentralización excesiva y la comunicación deficiente.

En este sentido el cambio organización es un cambio planeado dentro de todo tipo de organizaciones, el cual se presenta cuando existen cambios en el entorno respecto a las tecnologías, mercados, procesos, entre otros. Por lo que las características del cambio organizacional de acuerdo a Hampton (1996) son

- a) Enfoque organización total. Esta característica se refiere a que el cambio organizacional se desarrollo desde su interior para que responda de forma eficiente. El cambio necesita que todas las partes que componen la organización funcionen en conjunto y puedan así resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que trae consigo el mercado, de tal modo que este cambio es un proceso integral que necesita una perfecta coordinación de la empresa
- b) Estrategia. Es una forma de trabajar que permite solucionar y evitar problemas, con lo que se pueda disminuir el riesgo dentro de la organización. Este se encuentra en constante adaptación y busca que la empresa pueda afrontar los cambios del medio ambiente que lo rodea.

- c) Esfuerzo educacional planeado. Permite diseñar actitudes, valores, comportamiento y estructuras que le permitan satisfacer las nuevas demandas con la capacitación en nuevas tecnologías.
- d) Contratación de un agente de cambio. Los agentes de cambios permiten mejorar la capacidad interpersonal, transferir valores humanos, incrementar la comprensión entre los grupos y mejorar los métodos para solución de conflictos. La persona a cargo de alcanzar estos objetivos puede ser una persona externa a la empresa o puede llegar a ser un trabajador interno de la misma.
- e) Compromiso y participación activa de todos. Es importante identificar que el cambio organización es algo que se da de forma colectiva no individual, ya que se debe preparar a la organización para desarrollar respuestas rápidas ante los cambios y proporcionarle los medios adecuados para resolver conflictos.
- f) Resolución de los problemas. El cambio organizacional debe capacitar a los trabajadores para que puedan identificar y solucionar problemas de forma eficiente. Debe estar enfocado a problemas reales y cotidianos y a situaciones no ficticias que permitan a través de la investigación incrementar el desempeño organizacional.

## *Metodología*

La presente investigación es desarrollada bajo el enfoque cualitativo, el cual produce datos descriptivos de las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, lo que permitió conocer de forma cercana el fenómeno de cómo se financian las Pymes y como esto les ha ayudado a crecer dentro del mercado (Taylor, 1987).

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación fueron:

La entrevista, que según Yuni y Urbano (2006) es una técnica de investigación que apela a la capacidad comunicacional del ser humano, con esta técnica se detectan experiencias, sensaciones, ideas, entre otros recursos que pueden ser utilizados por el investigador, todo esto se recaba mediante preguntas que se plantean de forma directa, personal y oral a los sujetos seleccionados.

La segunda técnica de recolección de datos es la revisión documental, la cual de acuerdo a Pulido (2007) tiene la finalidad de obtener datos e información a partir de documentos escritos que están en la organización. Los documentos que fueron analizados en la investigación de encuentran de acuerdo a la guía de documentos

La ultima técnica de recolección de datos que se utilizo fue la observación, la cual de acuerdo a Scribano (2007) mide el comportamiento de los participantes, volviéndose testigo del contexto en que se desenvuelven, por lo que en este caso



fue la operación diaria dentro de la organización, con la finalidad de determinar la forma de trabajo dentro de la misma.

### *Resultados*

La empresa del sector mueblero, cuyo año de creación fue en el 2004, cuenta hasta la fecha con los siguientes financiamientos bancarios

Figura 7. Análisis de financiamiento bancario

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tipo de crédito</b>	<b>Periodo en años</b>	<b>Tasa de interés anual</b>	<b>Institución bancaria</b>
2010	1,000,000.00	Bancario simple	3	10% mas TIIE	Bancomer
2011	900,000.00	Bancario revolvente		6% mas TIIE	Banamex
2012	1,000,000.00	Bancario simple	3	3% mas TIIE	Santander

Fuente. Elaboración propia ELC y LAPA (2015).

Del análisis de cada uno de los créditos se encontró que el financiamiento del año 2010 tuvo como finalidad el cambio de las instalaciones de la organización, las cuales pasaron de ser un pequeño taller a la construcción de un edificio con las áreas y espacios adecuados que requería la organización.

Durante el año 2011 la situación económica de la empresa se vio afectada por una baja recuperación en cuentas por cobrar, por lo que fue necesario financiar las operaciones de la empresa, decidiéndose por un crédito de tipo revolvente, el cual fue utilizado para la compra de insumos necesarios para continuar con la operación de la organización.

Para el año 2012 la empresa decidió por abrir dos salas de exhibición con la finalidad que el cliente observara los productos y nuevos diseños que tenía la compañía. Al respecto el dueño comenta que fue en este punto en donde decidió arriesgarse por la innovación utilizando nuevos productos y nuevas gamas de colores que le permitieran diferenciarse de sus competidores.

Al respecto de los créditos comerciales con proveedores, la empresa ha tenido los siguientes financiamientos significativos

Figura 8. Análisis de financiamientos comerciales con proveedores

<b>Año</b>	<b>Maquinaria Adquirida</b>	<b>Valor</b>	<b>Periodo</b>
2009	Enchapadora, ensambladora y sierra	300,000.00	6 meses
2010	Perforadora	300,000.00	6 meses
2012	Perforadora skipper v31	855,000.00	1 año

Fuente. Elaboración propia ELC y LAPA (2015)

En lo respectivo al financiamiento del año 2009 la empresa inicio su búsqueda de crecimiento y adquirió maquinaria y tecnología que le permitirá poder crear su propia marca, de tal modo que adquirió una enchapadora, ensambladora y sierra obteniendo un crédito por vía del proveedor a un plazo no mayor de 6 meses.

Una vez liquidada la deuda inicial con dicho proveedor, la empresa busco nuevamente un financiamiento para la adquisición de nueva maquinaria y tecnología, fue con esto que decidió adquirir una perforadora con un valor de \$300,000 a un plazo de 6 meses de crédito, lo cual le permitió a la misma

eficientar sus procesos productivos y hacer frente al incremento de la demanda que se había generado.

Finalmente durante el año 2012 se vuelve a recurrir al crédito por proveedores, para una nueva máquina de mejor tecnología llamada SKIPPER v31 su función es perforación por líneas de producción en serie. Con la adquisición de la misma, la empresa podría cumplir en tiempo y forma con los pedidos por volumen solicitados por distribuidores a nivel nacional. Las condiciones de pago fueron por un periodo no mayor a 1 año.

Como se puede apreciar, el crédito a proveedores ha sido una fuente de financiamiento muy importante dentro de la vida de esta organización, pues se considera un factor relevante dentro de su crecimiento, a través de este tipo de financiamiento la empresa logra adquirir tecnología para poder convertirse en fabricante de sus propios productos y satisfacer en tiempo y forma a sus clientes, ya sean distribuidores o cliente final.

En lo respectivo al crecimiento se observa que la empresa del año 2009, que fue el comienzo de sus financiamientos a la fecha ha observado los siguientes incrementos de acuerdo a los estados de resultados de finales del 2014 y 2009

- Incremento en ventas del 307%
- Disminución del porcentaje de costos del 65% al 43%
- Disminución de gastos de fabricación en un 7%
- Incremento en la utilidad neta de un 7% a un 12.5%

En cuestión del crecimiento que se obtuvo con el análisis de documentos internos y balance general de la empresa se encontró que

- Durante el 2009 la empresa contaba con 105 clientes y para finales del 2014 se cuenta con de 356 clientes.
- El activo fijo de la empresa de tener \$527,600 para el 2009 para finales del año 2014 cuenta con \$3,569,325.

Al respecto del cambio organizacional considerando los manuales, formas y procedimientos para trabajar dentro de la organización del año 2009 al año 2014 se tuvieron los siguientes cambios

- Detección de la misión, visión, valores y organigrama dentro de la organización
- Creación de un manual de conducta interno dentro de la empresa
- Desarrollo de un manual de procedimiento de trabajo dentro del área de producción.
- Implementación de lineamientos de seguridad interna de la organización.

### *Conclusiones*

La falta de crecimiento de las Pymes hacia nuevos mercados se debe principalmente a la falta de créditos y financiamientos suficientes, lo que produce un estancamiento dentro de las operaciones y procedimientos en el interior y a su vez evita que surjan cambios significativos que le permitan mantenerse dentro del mercado.

Dentro del estudio de campo se detecto que la toma de decisiones al respecto del financiamiento es de vital importancia dentro de la organización, saber qué tipo de financiamiento, cuando pedirlo y en que utilizarlo fueron decisiones claves para que la empresa pudiera crecer de forma eficiente dentro del mercado.

A su vez el crecimiento que tuvo la misma le permitió generar cambios organizacionales importantes, que a su vez generaron un mayor crecimiento, ya que se comenzaron a contar con políticas, manuales y normas que estandarizaban el trabajo y por otro lado generaban una armonización en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

En conclusión se detecto que para que las Pymes puedan incrementar su participación dentro del mercado es necesario que identifiquen de forma adecuada los financiamientos que deben utilizar y posteriormente que los utilicen en actividades claves que les permitan llegar a generar crecimiento y cambio organizacional.

## *Bibliografía*

- Anzona, S. (2002). *Administracion de pequeñas empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Banca de Gobierno Corporativo (2011). *Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar*.
- Dorta, V., Santana, F., & Verona, M. (2006). Conceptos, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Red de Revistas Cientificas de America Latina, El Caribe, España y Portugal*, 165-195.
- Duran, H. (1977). *La diversificacion como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Madrid: Piramide.
- Echavarría, Morales, & Varela. (2007). Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas. *Observatorio de la economia latinoamericana*.
- Fernandez, J. (1999). *La cooperacion entre empresas; analisis y diseño*. Madrid: ESIC editorial.
- Gil, M. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- Hampton, D. (1996). *Administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood: Prentice-Hall.
- Hernández, A. (2002). *Matematicas financieras: teoria y practica*. México: Cengage learning.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de direccion de empresas. conceptos y habilidades directivas*. Mexico: Thomson.
- Innoways y Small Enterprise Promotion and Training SEPT. (2001). Modelos de financiacion ventajas y desventajas. *Journal*, 16.
- Koontz, H. (1981). *Introduccion a la administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- Lecuona, R. (2009). *El financiamiento a las Pymes en Mexico, 2000-2007: el papel de la banca de desarrollo*. Mexico: CEPAL.
- Longenecker, J. (2007). *Administracion de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Cengage learning .
- Morales, A. (2006). *Pymes financiamiento, inversion y administración de riesgos*. México: Gasca Cico.

- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro Estudios Financieros.
- Pulido. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rojas, M. (Agosto de 2012). Opciones de financiamiento para Pymes mexicanas. *El ángel inversionista*, págs. 2-4.
- Salloum, D., & Vigie, P. (1998). Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: la relación bancos-pymes. *Revista de economía y negocios de la Universidad Nacional del Sur*, 1-23.
- Scribano. (2007). *El proceso de investigación social cualitativa*. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Taylor, B. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Nueva York: Paidós Básica.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú: Crecemype.
- Yuni, & Urbano. (2006). *Técnicas para investigar*. Córdoba: Brujas.

## Bibliografía

- Anzona, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- corporativo, B. g. (2011). *Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar*.
- Dorta, V., Santana, F., & Verona, M. (2006). Conceptos, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 165-195.
- Duran, H. (1977). *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Madrid: Piramide.
- Echavarría, Morales, & Varela. (2007). Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas. *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Fernández, J. (1999). *La cooperación entre empresas; análisis y diseño*. Madrid: ESIC editorial.
- Gil, M. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- Hampton, D. (1996). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood: Prentice-Hall.
- Hernández, A. (2002). *Matemáticas financieras: teoría y práctica*. México: Cengage learning.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas. conceptos y habilidades directivas*. Mexico: Thomson.
- Innoways y Small Enterprise Promotion and Training SEPT. (2001). Modelos de financiación ventajas y desventajas. *Journal*, 16.
- Koontz, H. (1981). *Introducción a la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Lecuona, R. (2009). *El financiamiento a las Pymes en México, 2000-2007: el papel de la banca de desarrollo*. Mexico: CEPAL.
- Longenecker, J. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Cengage learning .
- Morales, A. (2006). *Pymes financiamiento, inversión y administración de riesgos*. México: Gasca Cico.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro Estudios Financieros.
- Pulido. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.



- Robbins, S. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Rojas, M. (Agosto de 2012). Opciones de financiamiento para Pymes mexicanas. *El angel inversionista*, págs. 2-4.
- Salloum, D., & Vigie, P. (1998). Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: la relacion bancos-pymes. *Revista de economia y negocios de la Universidad Nacional del Sur*, 1-23.
- Scribano. (2007). *El proceso de investigacion social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Taylor, B. (1987). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion*. Nueva York: Paidos Basica.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y matener la competitividad de la empresa*. Peru: Crecemype.
- Yuni, & Urbano. (2006). *Tecnicas para investigar*. Cordoba: Brujas.



# “Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia de cambio organizacional”

---

*Mtra. Patricia Durán Bravo*<sup>1</sup>  
*Mtra. Nancy Graciela Cisneros Martínez*<sup>2</sup>  
*Mtro. Víctor Manuel Meléndez Rodríguez*<sup>3</sup>

## Resumen

La comunicación estratégica en las Organizaciones del Tercer Sector es un elemento sustancial que contribuye no sólo como instrumento que orienta las acciones, sino como un dispositivo social de construcción participativa del cambio organizacional. Esta propuesta de investigación desde la perspectiva de la comunicación estratégica tiene como fuentes básicas la perspectiva sistémica organizacional y el pensamiento comunicacional latinoamericano. El análisis de “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla” que se presenta, propone una construcción comunicativa y a la vez comunicacional, con técnicas de investigación cualitativas e instrumentos como marcas de racionalidad comunicacional y matrices socioculturales, que permiten reconocer las lógicas de funcionamiento comunicacional de los actores para operar una estrategia de cambio organizacional en torno a la imagen corporativa y así realizar inferencias que orienten la toma de decisiones y guíen el cambio en una organización social.

Palabras Clave: Comunicación Estratégica, Organizaciones Sociales, Cambio participativo, Intervención participativa, Imagen Corporativa.

## Introducción

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Comunicación.  
[patriciaduranmx@hotmail.com](mailto:patriciaduranmx@hotmail.com)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Comunicación.  
[impacta\\_impacta@hotmail.com](mailto:impacta_impacta@hotmail.com)

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Comunicación.  
[mtro\\_victor\\_melendez@hotmail.com](mailto:mtro_victor_melendez@hotmail.com)

Las organizaciones del Tercer Sector (OTS) coadyuvan en la atención de aspectos significativos de orden social. Los contextos sociales actualmentedemandan un cambio en la gestión de las relaciones entre individuos, grupos e instituciones, en una sociedad que está en constante transformación y donde se privilegia una mayor interactividad entre las distintas organizaciones económicas, políticas, culturales, asistenciales, entre otras.

Bobbio (2006) conceptualiza a la sociedad civil (SC) como: “la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracteriza a las organizaciones gubernamentales y del mercado”. La sociedad civil se divide, según este autor, en el sector lucrativo, y el sector no lucrativo también conocido como el Tercer Sector.

El Tercer Sector se entiende como un sistema de asociaciones civiles auto-reguladas, descentralizadas, voluntarias y organizadas en forma autónoma al Estado (Salamon, 2001). En este tipo de organizaciones es esencial una participación colectiva y no coercitiva en las decisiones colectivas. Las formas tradicionales de asociación del tercer sector son las organizaciones civiles (OC), organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil (OSC).

En el marco del Estudio del Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, Salamon y Anheier (1999) plantean las siguientes características de las Organizaciones del Tercer Sector (OTS):

- Estructura: Cierta grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es imprescindible que cuenten con reconocimiento jurídico.
- Autonomía: Libertad de asumir sus intereses mediante normativas y poderes propios.
- Sin fines de lucro: No buscan ningún tipo de utilidad en sus transacciones.
- Voluntarias: Libre afiliación o adhesión voluntaria.
- Beneficio social y público: Buscan la mejora del nivel de bienestar social o condiciones de vida de los beneficiarios.

Debido a que OTS gestionan además de recursos económicos, otro tipo de recursos importantes en términos de redes sociales, influencia, prestigio, información, conocimientos y otras formas de capital social, requieren de un proceso complejo de gestión de las relaciones con sus grupos de interés. Por una parte, es necesario un proceso dinámico y flexible capaz provocar los cambios pertinentes para adaptarse a las demandas sociales, y por otra parte, un proceso de gestión participativo e incluyente que construya vínculos de confianza y reciprocidad con sus grupos de interés.

El proyecto que se expone, propone una perspectiva de análisis comunicacional para una organización social como “Cruz Roja Delegación Puebla”, considerando que las actividades comunicacionales que desarrolla una organización van más allá de un plan informativo con sus distintos públicos. Este análisis en cuestión, privilegia la relación con el “otro” bajo un conjunto de dispositivos de interacción que mejoran la oportunidad de entendimiento y vinculación con quien participa y construye el cambio organizacional; implica, entre otras cosas estar en diálogo recíproco y circular para convocar a construir cambios y decisiones, considerando los distintos espacios socioculturales donde interactúa la organización y sus grupos de interés.

La comunicación es una cualidad inherente e inteligente del ser humano, es también un acto que le permite participar en la interacción con el otro, para la construcción de sus saberes y sus acciones; consiste además en la construcción de vínculos simultáneos y circulares en dimensiones de espacio-tiempo. Este tipo de encuentro implica acciones y sentidos compartidos entre unos y otros, busca crear

nuevos planos de comprensión y a partir de ellos indagar diversos puntos de contacto lo que permite emerger nuevas realidades y consolidar un cambio organizacional.

Considerando la propuesta de Sandra Massoni(2013) en su texto “Metodologías de la Comunicación Estratégica”, es fundamental analizar desde la complejidad la problemática organizacional en su contexto temporal y social, identificar las marcas de racionalidad comunicacional de todos y cada uno de los actores involucrados en la problemática y construir las matrices socioculturales que se encuentran involucradas en los fenómenos organizacionales que son el marco de referencia de la problemática. Se trata de lograr un reconocimiento colectivo de las cualidades y deficiencias de la organización, para que posteriormente se logre la construcción colectiva de soluciones que emergen de las lógicas naturales del funcionamiento organizacional, como lo planean Massoni, Buschiazzo y Mascotti:

“Desde la comunicación estratégica ya no hay sólo mensajes a transmitir o decodificar, sino situaciones problemáticas en las cuales operar. Su abordaje implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a esa temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento propia y diferente”(Massoni, Buschiazzo y Mascotti, 2012).

### **Nuevo paradigma de la Comunicación Estratégica**

En el último siglo el estudio de la comunicación ha tenido diversas agendas generalmente relacionadas a la persuasión y control. Esto ha generado una serie de cuestionamientos y propuestas sobre el ejercicio de la comunicación. Galindo (2011) dice que: “Existe un movimiento que nos invita a vivir la vida con más recursos para la convivencia y la cooperación ecológica universales, ese movimiento es la Comunicación Estratégica como un modelo de colaboración”.

Esta perspectiva de Comunicación Estratégica en el ámbito organizacional se entiende como elemento sustancial que contribuye, no sólo como instrumento que informa a los actores y orienta las acciones de la organización, sino como un dispositivo social de construcción participativa del cambio y la innovación dentro y fuera de las estructuras organizacionales. Esta propuesta tiene como fuentes básicas la perspectiva sistémica organizacional y el pensamiento comunicacional latinoamericano. El estudio de la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva sistémica, plantea que la organización es un sistema social de relación y la comunicación es el centro constructivo de la vida social de ese sistema(Luhmann, 1984).

Por lo que en el proyecto que se presenta, se pretende superar la mirada en donde la comunicación es un proceso que únicamente transmite información y su preocupación es mejorar sólo los sistemas de información. En esta línea Goldhaber(1984) destaca aspectos como flujos y relaciones al definir a la comunicación en las organizaciones como: "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". Si bien un cambio organizacional requiere de un sistema en el que exista un flujo informativo eficiente, es necesario considerar un nivel más profundo para que la estrategia de cambio organizacional sea sustentable.

Por otra parte, el proyecto pretende superar la mirada en el que la comunicación es sólo un mensaje cargado de significación que es descifrado e interpretado y ayuda a ordenar acciones. Desde esta perspectiva, Kreps (1995) señala que: "La comunicación ayuda a los miembros a lograr metas individuales y organizacionales, a interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización". En

este nivel logra que el cambio organizacional se dinamice y ordene, sin embargo, aún es necesario insertar de manera sistemática y perdurable esa nueva forma de pensar y actuar en los integrantes de la organización, de tal forma que logre visibilizarse al exterior.

El enfoque de la Comunicación Estratégica de este proyecto, pretende llegar a la aproximación pragmática de la comunicación que la concibe como una forma de acción. La tradición latinoamericana de la comunicación ha puesto en relieve el poder de la comunicación en el cambio social. Desde esta perspectiva, no basta sólo lograr información e interpretación eficiente para adaptarnos al entorno. Sino que, la comunicación representa un poder que podemos ejercer para cambiarnos, cambiar a la organización y también nuestro entorno, de tal manera que se logre un comportamiento social que genere una cadena de valor sustentable. Por lo que el énfasis de la Comunicación Estratégica es la transformación de la situación, es decir lograr un nivel de eficiencia informativo, de significación y de acción que genere el cambio y la innovación organizacional.

Las organizaciones del Tercer Sector (OTS) como la “Cruz Roja Delegación Puebla” son entidades que requieren de un proceso de constante implicación y compromiso de todos y cada uno de los actores del desarrollo social, por lo que requieren de modelos de gestión participativa que les permitan construir lazos comunicantes fuertes que fructifiquen en confianza y legitimidad social.

Galindo (2011) señala que la comunicología plantea dos formas de construir el mundo social, una por la vía de la difusión-dominación y la otra por la vía de la interacción-colaboración. La Comunicación Estratégica tradicionalmente asociada al



ámbito de los negocios y operada por medio de la publicidad, el marketing, las ventas y la propaganda, se entiende como un sistema de relación de la organización con el entorno al que pertenece con una la postura de difusión-dominación. Por ejemplo, Scheinsohn (2009) la define como la gobernabilidad, el desarrollo de la empresa y la ecología que lo permite. La propuesta contiene pensamiento sistémico y relacional, pero con una perspectiva egocéntrica de la organización defendiéndose a los cambios del entorno. Para este autor, la comunicación estratégica es un instrumento que permite obtener un beneficio de los otros sólo a favor de la organización. Por el contrario, la perspectiva de Comunicación Estratégica de Nosnik (2013) plantea que se deben generar espacios de diálogo y encuentros para que los integrantes de la organización construyan colectivamente el cambio organizacional y logren un beneficio individual, grupal, social y ecológico.

Debido a la razón de ser de una organización social como la “Cruz Roja Delegación Puebla” se propone una perspectiva de análisis organizacional basado en la Comunicación Estratégica, para determinar un plan de acción que le permita gestar un cambio organizacional que fortalezca su imagen corporativa. Por lo que este proyecto considera que las actividades comunicacionales que puede desarrollar la organización van más allá que un plan de vinculación con sus distintos públicos. El análisis que se ejecutó privilegia la relación con el “otro” bajo un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de un encuentro con quien participa y construye la imagen corporativa; implica, estar en diálogo recíproco para convocar a construir, considerando los distintos espacios socioculturales tradicionales y naturales donde interactúan actores (organización y públicos). La conceptualización de la

comunicación a lo largo de este proyecto, considera que la vinculación comunicacional entre las partes es más que una simple acción de intercambio de información entre emisores-receptores, será entendida como una interacción, acción y participación donde la circularidad se privilegia sobre la linealidad tradicional en materia de comunicación y que tiene como finalidad la generación de procesos de cambio organizacional más sustentables y fortalecidos (Massoni, 2013).

Las estrategias de cambio organizacional deben gestionar la complementariedad y diversidad de los integrantes y los públicos estratégicos de la organización, un cambio exitoso no logra su efectividad si sólo se busca la coordinación, es necesario llegar a la implicación y compromiso de los integrantes del sistema social para que esa transformación se refleje en toda la organización. Para lograr un cambio profundo organizacional se ha transitado de estrategias de dominación a estrategias de negociación en las que se reconoce un papel protagónico y activo de los diversos actores en una situación, para entender las condiciones del entorno, adaptarse y convertirse en el mejor proveedor del macro sistema, pero conviviendo con los otros sistemas. Y en esta perspectiva se manejan conceptos como cooperación, consenso, situaciones, agentes, cambio organizacional, adaptación, innovación que se materializan por medio de la comunicación y la acción.

En la perspectiva de la Comunicación Estratégica desde el modelo de la interacción-cooperación, es necesario aprender a relacionarse con el entorno, pero con la intención de configurar vínculos de largo plazo que permitan la convivencia individual, organizacional y social en un juego complejo, interactivo y co-participativo.

Se transforma la estrategia de dominación, de una estrategia en el que las decisiones se toman con base a información y para lograr los objetivos unilaterales de una de las partes del sistema social, a un modelo de cooperación en el que se sustituye la racionalidad por la comunicación. Las decisiones se construyen con comunicación para lograr beneficios sustentables individuales, colectivos y ecológicos. La estrategia se concibe como un método de convergencia y complementariedad, es decir, la interacción con el entorno es el impulso y la recompensa es la estrategia colegiada que le proporciona sustentabilidad al sistema social.

En el proyecto de investigación “La imagen corporativa de la Cruz Roja”, la comunicación está presente como una forma de analizar problemáticas a partir de reconocer las lógicas de funcionamiento y la forma de operar el encuentro sociocultural para diseñar de manera participativa, estrategias que le permitan a la organización la innovación en sus formas de interacción y la construcción de una imagen corporativa productiva. No se trata de describir, por el contrario, implica propiciar con los actores presentes en el territorio, procesos de interactividad y de complejidad creciente en torno a problemáticas situadas para construir estrategias corporativas que les permitan un crecimiento y desarrollo más sustentable.

Las nuevas teorías sobre el conocimiento cuestionan las leyes, los modelos y las fórmulas universales aplicables a todas las situaciones. Varela(1974) dice que el conocimiento no está en el objeto, ni en el sujeto, sino es una tensión que emerge y “enactúa” entre ambos. Por lo que trabajar estratégicamente los procesos comunicativos, según Massoni (2013) es: “hacernos cargo de la situación” aprovechando las tensiones y sinergias de la diversidad de los actores. El propósito de

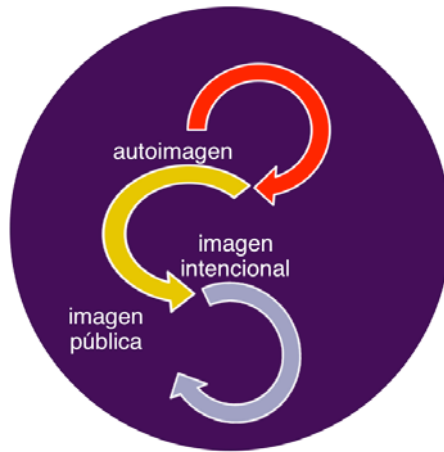
la comunicación estratégica es potencializar las interacciones, desde los acoplamientos dinámicos y evolutivos que esa situación genera con esos actores y viceversa.

Esto cambia la perspectiva, la comunicación no es únicamente un intercambio de mensajes, sino un proceso diádico, es decir, la conducta de una persona en el contexto de la otra. Se propone un enfoque sistémico para el estudio del proceso comunicativo, que permita considerar la complejidad, priorizar vínculos simultáneos y circulares, en un espacio temporal de eventos conectados que incluyen dos o más personas que se encuentran en el campo perceptual del otro. Un proceso multidimensional, tanto informativo como interactivo y de cambio organizacional, en el que se producen relaciones interpersonales, mantenidas y cambiantes. Por lo que, para su análisis es necesario partir de un enfoque transdisciplinario, fenomenológico y pragmático de la vida organizacional (Massoni, 2004).

## **Imagen Corporativa**

La imagen Corporativa es la representación mental o imaginario colectivo de una organización. Esta representación mental se construye a través de la percepción que los públicos estratégicos tienen de los atributos y valores de la organización. Por lo que la imagen corporativa es un efecto colectivo de diversos factores, por una parte se crea por las sensaciones, recepción de información y percepción de nuestros públicos estratégicos, y por otra parte por los estímulos que la organización envía a esos públicos. Para Villafañe (2000) la imagen corporativa depende de tres Dimensiones que se muestra en la figura 1:

Figura 1: Dimensiones de la Imagen Corporativa



Elaboración propia basada en: Villafañe (2000)

- 1) Autoimagen:** Es la imagen interna de una organización, la cual se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. Se realiza a partir del análisis situacional de la organización, de la evaluación de su cultura corporativa, la percepción del recurso humano y el clima interno.
- 2) Imagen Intencional:** Es la expresión y manifestación de la personalidad e identidad corporativa. Se analiza a partir de la identidad institucional y sus programas de comunicación interna, mercadológica e institucional.
- 3) Imagen Pública:** Es la percepción que los actores del entorno tienen de dicha organización. Se realiza con el análisis de la opinión de los grupos estratégicos que configuran el entorno de la organización: Voluntarios, donadores, académicos, beneficiarios, políticos, medios de comunicación, entre otros.

Este autor plantea unidades de observación individuales y colectivas con técnicas de evaluación diversas que permitan recolectar la mayor diversidad y

complejidad de la imagen corporativa. Entre las que se proponen están el análisis de contenido, entrevistas de profundidad, observación participante o de registro, grupos de discusión y cuestionarios (Villafañe, 2000).

### **Metodología del Estudio de Caso: La Imagen Corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla**

En el estudio “La imagen corporativa de la Cruz Roja. Delegación Puebla” se entiende a la imagen como una construcción social generada por los procesos comunicacionales de la organización. La imagen corporativa es un efecto multifactorial y fluido, que requiere ser estudiado desde la complejidad, para ello fue necesario diseñar estrategias que se convirtieran en un dispositivo en dos sentidos, por una parte operando todas las dimensiones de la Imagen Corporativa en la situación y la organización, y por otro, reconociendo la diversidad del contexto y la de sus públicos estratégicos. En este sentido la investigación se convierte en un mapa interactivo de un mundo cambiante que orientan las acciones y se construye en los encuentros entre los actores y en la situación problemática.

La investigación se realizó en tres fases con un profundo análisis de la situación, las causas y consecuencias desde la voz de los protagonistas y actores de la problemática. Como se describe en la figura 2 se realizó una fase de autodiagnóstico, una de visita diagnóstica y otra de grupos focales con públicos estratégicos.

Figura 2: Fases del Proyecto



Elaboración propia.

A) Autodiagnóstico: Es una primera aproximación a la situación y posee una triple vertiente:

-Grupos de Discusión con un comité integrado por investigadores y directivos de Cruz Roja para construir la pregunta de investigación, los objetivos y alcances de la investigación (Ilustración 1).



Ilustración 1: Grupos de discusión con públicos internos. (Junio,2014)

-Análisis documental del contexto de cada delegación, prácticas institucionales, políticas de gestión, políticas comunicativas y de imagen.

-Entrevistas semiestructuradas con presidentes de las diferentes delegaciones para reportar una autoevaluación.

B) Visita Diagnóstica a las instalaciones: Se realizaron visitas a 17 de las 22 delegaciones de Cruz Roja Puebla, en el que se efectuó un reporte fotográfico y se contestó una guía de observación.

C) Entrevistas a grupos de interés: Se realizaron 34 grupos focales en el que participaron más de 200 personas. En ellos, se trabajó en el diseño de la identificación de los actores y sus respectivas matrices socioculturales, que son imprescindibles para comprender los mecanismos de relación y contextualización y así establecer las directrices generales en las que se enmarcan la imagen corporativa de la Cruz Roja en las diversas Delegaciones estatales de Puebla.

La estrategia de investigación implica una intención de transformación en cierta dirección, situada en un contexto, guiada por valores que se construyen en colectivo (organización y grupos de interés). Por lo que la participación y auto-organización son ejes fundamentales de esta metodología. Massoni (2013) plantea cuatro etapas básicas como se muestra en la figura 3:



Figura 3: Metodología de Comunicación Estratégica



Elaboración Propia basado en Massoni (2013)

Para lograr el cambio organizacional aprovechando las capacidades de los actores, para que se conviertan en agentes de cambio, fue necesario el desarrollo de ciertos productos básicos que se muestran en la figura 4:

Figura 4: Productos de la Metodología de Comunicación Estratégica



Elaboración Propia basado en Massoni (2013)

### **Versión Técnica del Problema**

A continuación se detalla el proceso de participación que se desarrolló en el proyecto: “La Imagen Corporativa de la Cruz Roja Puebla”. El diagnóstico se inició buscando

reconocer las trayectorias, los vínculos y la interpretación de los actores en relación con la problemática. Desde esta perspectiva, entendemos a la comunicación como un momento relacionante de la dinámica social, y por lo tanto, como un espacio estratégico para que los protagonistas logren descubrir sus bloqueos y obstáculos (Massoni 2008).

En esta fase del proyecto se realizaron grupos de discusión en los que los representantes de la Delegación Estatal en Puebla de Cruz Roja y los miembros del Cuerpo académico de la BUAP, analizaron la necesidad y la problemática que se pretendía abordar. En primer término, se logró una auto descripción de la organización que se representa en la siguiente declaración:

“Cruz Roja Mexicana se define como una Institución con carácter voluntario y no lucrativo que auxilia, sin distinción de raza, religión, condición económica o credo político, a todo ser humano cuya vida y salud se encuentre en riesgo. La Cruz Roja Mexicana forma parte de Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con reconocimiento del Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Su labor se rige por los siete principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad.” (Cruz Roja Mexicana, 2015)

La Cruz Roja Mexicana en su diseño organizacional establece una Delegación Estatal por cada entidad federativa. Y está representada por un Delegado Estatal, quien es la máxima autoridad de la Institución en el estado. Por otra parte, cada estado estructura diferentes Delegaciones Locales por regiones, en cada una el Consejo Local de cada Delegación es el órgano de gobierno que dirige la administración y operación de las filiales de la Cruz Roja Mexicana en las localidades.

En el estado de Puebla la Delegación Estatal coordina 22 delegaciones locales, ubicadas en seis regiones como se muestra en la figura 5:



Figura 5: Regiones de las Delegaciones de Cruz Roja en el Estado de Puebla.



Cruz Roja Puebla ( 2015)

**Región 1:** Puebla, Amozoc de Mota, Rafael Lara Grajales y Cholula

**Región 2:** Tehuacán, Tepeaca, Ciudad Serdán, Los Reyes de Juárez y Tecamachalco.

**Región 3:** Hueytamalco, Teziutlán, Tlatlauquitepec y Zacapoaxtla

**Región 4:** San Martín Texmelucan, Atlixco, Huejotzingo

**Región 5:** Izúcar de Matamoros, Acatlán de Osorio

**Región 6:** Huauchinango, Xicotepec de Juárez, Zacatlán y Chignahuapan

En cada una de las Delegaciones se desarrollan diversas líneas de servicio como son:

- Asistencial: Cruz Roja de la Juventud, Damas Voluntarias, Veteranos y Programas con Voluntarios no asociados.
- Capacitación: Coordinación de Capacitación Interna y externa.
- Salud: Coordinación de Servicios Médicos y de Enfermería.
- Escuelas de Enfermería.
- Especialidades de la salud: (Banco de sangre, donación de órganos y tejidos, laboratorio, etc.
- Socorros: Atención pre-hospitalaria de urgencia, desastres, ambulancias y rescate especializado. (Cruz Roja Mexicana, 2015).

La Delegación estatal se ha propuesto realizar un cambio organizacional en la línea de servicios y especializar a cada delegación en función de las necesidades locales. Para iniciar el proyecto de intervención se diseñó un documento en el que se expresan los componentes socioculturales, político-administrativos y económicos que de manera general la delegación estatal percibía en las unidades en los 22 municipios a visitar. De acuerdo a lo conciliado se diseñó la versión técnica de la problemática que obstaculiza la transformación organizacional deseada, que se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Versión Técnica del Problema

FRASE NUCLEO DEL PROBLEMA
¿Qué está obstaculizando la transformación deseada?
Se carece de información sobre la imagen que los grupos de estratégicostienen sobre Cruz Roja en las 22 Delegacioneslocales del estado Puebla, que permitirá tomar decisiones estratégicas en la oferta de los servicios de las Delegaciones locales.

Elaboración propia basada en Massoni, (2013).

Con base en la definición del problema se formaron equipos de trabajo, tomando en cuenta la especialidad de cada uno de los integrantes, en los que utilizó la técnica de árbol de problemas para determinar los componentes, las causas, síntomas y consecuencias de la situación. Los resultados se muestran en la tabla 2:

Tabla 2: Versión Técnica del Problema. Componentes

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
<b>1) SOCIO-CULTURAL</b>	-Existe la influencia del entorno político, económica y social de la región. -Falta de información sobre los costos de los servicios de la cruz roja. -Alta diversificación de la percepción de la labor de la cruz roja en cada zona. (Primeros auxilios, servicios gratuitos, atención en desastres naturales).
<b>2) POLÍTICO-ADMINISTRATIVO</b>	-Dificultad en la articulación entre distintas áreas funcionales, falta de supervisión y control. -Carencia de transparencia y rendición cuentas. -Carencia de planeación estratégica. -Falta de capacitación personal administrativo y voluntarios.
<b>3) ECONÓMICO</b>	-Carencia de recursos económicos para la operación de los servicios. -No existe un presupuesto institucional para las Delegaciones locales. -No está sistematizada la procuración de fondos local.

Elaboración propia basada en Massoni, (2013).

Con la finalidad de abordar la complejidad de la problemática y contar con elementos para determinar las prioridades, los actores de las sesiones de gabinete identificaron los síntomas y las consecuencias del problema. El resultado se muestra en la tabla 3:

Tabla 3: Versión Técnica del Problema. Síntomas y Consecuencias

SINTOMAS	CONSECUENCIAS
1) Politización de las acciones de la institución	Percepción distorsionada sobre los fines de la organización.
2) Desarticulación de las áreas funcionales	La toma de decisiones no es estratégica
3) Inconformidad sobre la calidad de los servicios y los costos	Impactos negativos en la reputación corporativa y en la procuración de fondos.

Elaboración propia basada en Massoni, (2013).

Una vez identificados los componentes se procedió a determinar las causas básicas y próximas de cada uno, con la finalidad de identificar los rubros que deben de ser considerados en la estrategia de cambio. Los resultados de los componentes socio-culturales se muestran en la tabla 4:

Tabla 4: Versión Técnica del Problema. Análisis de Causas.

COMPONENTE SOCIO-CULTURAL	SUBCOMPONENTE	CAUSA BASICA	CAUSA PROXIMA
	-Existe la influencia del entorno político, económica y social de la región.	No existe una política de gestión comunicacional para las delegaciones locales	Usos y costumbres de cada región
	-Falta de información sobre los costos de los servicios de la cruz roja.	No existe un programa eficiente de comunicación administrativa sobre sus servicios	Una cultura de desinformación en las localidades
	-Alta diversificación de la percepción de la labor de la cruz roja en cada zona. (Primeros auxilios, servicios gratuitos, atención en desastres naturales).	No existe homologación y normatividad administrativa que regule los servicios y costos en las delegaciones locales	El predominio de la imagen asistencialista de la Cruz Roja

Elaboración propia basada en Massoni, (2013)

En segunda instancia se analizaron las causas del componente económico para la estrategia de cambio organizacional que ayudará a fortalecer la imagen corporativa de la organización. Como se muestra en la tabla 5 las causas identificadas fueron las siguientes:

Tabla 5: Versión Técnica del Problema. Análisis de Causas.

COMPONENTE ECONOMICO	SUBCOMPONENTE	CAUSA BASICA	CAUSA PROXIMA
	-Carencia de recursos económicos para la operación de los servicios.	Gestión de recursos centralizada	Falta de una cultura de donación en la delegaciones locales
	-No existe un presupuesto que responda a las necesidades de las Delegaciones locales.	Gestión estratégica de los recursos en las delegaciones locales	Se carece de la credibilidad necesaria para generar una procuración de fondos eficiente

Elaboración propia basada en Massoni, (2013)

Finalmente, la versión técnica del problema finalizó con el análisis de las causas del componente político-administrativo, Los resultados se muestran en la tabla 6:

Tabla 6: Versión Técnica del Problema. Análisis de Causas.

COMPONENTE POLITICO ADTIVO.	SUBCOMPONENTE	CAUSA BASICA	CAUSA PROXIMA
	-Dificultad en la articulación entre distintas áreas funcionales, falta de supervisión y control.	Una estructura organizacional compleja y rígida	La cultura organizacional de la Federación no permea en las delegaciones estatales
	-Carencia de transparencia y rendición cuentas.	La rendición de cuentas no esta implantada entada en la cultura organizacional en las delegaciones locales	En México no hay normatividades que fomente actividades de rendición de cuentas para ONG'S
	-Falta de capacitación personal administrativo y voluntarios	-Carencia de planeación estratégica en el manejo de los recursos humanos.	El voluntariado carece del perfil optimo para el desarrollo de las actividades en las distintas delegaciones locales

Elaboración propia basada en Massoni, (2013)

La perspectiva de la Comunicación Estrategia en el ámbito organizacional precisa no sólo una actividad para la alta gerencia de anticipación, análisis, toma de decisiones y evaluación en relación a la información en medio de escenarios de incertidumbre, implica una nueva perspectiva organizacional de responsabilidad social y sustentabilidad sistémica y ecológica, que considere no sólo la cara cuantitativa y racional del cambio organizacional, sino además la complejidad política y económica

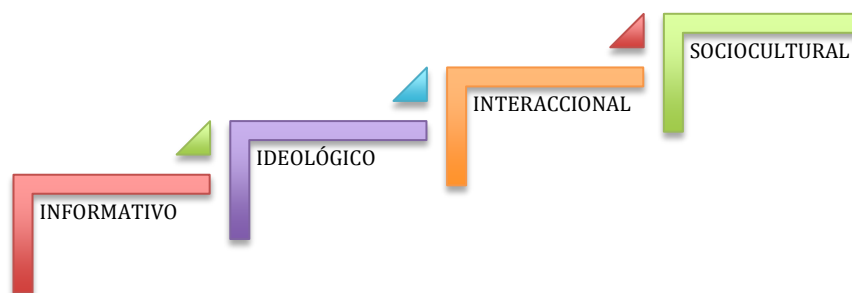
del entorno, las dimensiones sociales y culturales de sus actores, la volatilidad de las situaciones, el impacto ecológico y sistémico de sus decisiones.

La construcción participativa de la versión técnica del problema permite visualizar todos y cada uno de los factores que intervienen en el problema desde la voz de sus protagonistas, esta participación involucra y compromete a todos los actores a asumir el cambio futuro como una creación propia de la dinámica organizacional.

### **Racionalidad Comunicacional**

El enfoque de la Comunicación Estratégica estudia lo comunicacional a partir de acciones y sentidos emergentes que incluyen acoplamientos dinámicos de la realidad y los sujetos. Para ello es necesario determinar diferentes patrones de este encuentro a través del análisis de las marcas de racionalidad comunicacional existentes en la organización para desarrollar una estrategia de cambio organizacional acoplando las nuevas prácticas a las prácticas naturales de la organización. Para Massoni (2013) existen 4 patrones de racionalidad comunicacional en un grupo social que se muestran en la figura 6 :

Figura 6: Dimensiones de racionalidad comunicacional



Elaboración propia basada en Massoni, 2013.



-Dimensión Informativa: Da cuenta de un proceso de transmisión de información, difusión de mensajes, se centran en la linealidad, verticalidad y una comunicación operativa. Como se muestra en la figura 7, la dinámica de interacción está marcada por la jerarquía de A sobre B y el flujo unidireccional de la información:

Figura 7: Dimensión informativa



Elaboración propia basada en Massoni (2013)

-Dimensión Ideológica: Muestra un proceso comunicativo centrado en los discursos y lo cultural, con claros mecanismos de alineación y persuasión. Como lo muestra la figura 8 se observa la verticalidad de la jerarquía, sin embargo hay posibilidad de interacción y retroalimentación por lo que se da un proceso bidireccional.

Figura 8: Dimensión Ideológica



Elaboración propia basada en Massoni (2013)

-Dimensión Interacción: Se observa un proceso comunicativo con énfasis en las motivaciones, con interacciones tanto personales como grupales, con un claro interés en la efectividad del mensaje y la producción del sentido para crear vínculos. Tal como se presenta en la figura 9 el proceso es lineal, horizontal, segmentado y con interacción entre los actores.

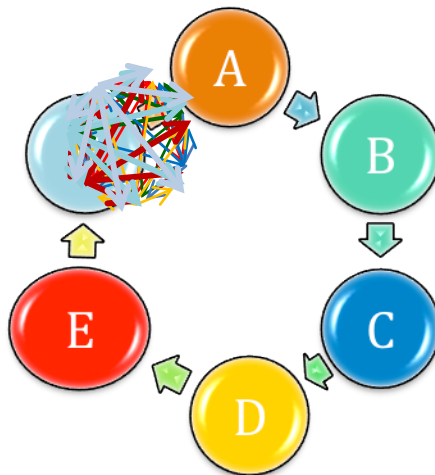
Figura 9: Dimensión de Interacción



Elaboración propia basada en Massoni (2013)

-Dimensión Sociocultural: Se muestra el proceso comunicativo como un fenómeno social que permite la articulación, el encuentro, una puesta en común de la diversidad de los actores sociales. A partir del encuentro se construye un vínculo sociocultural que produce sentido y potencializa la acción. Como se muestra en la figura 10 se presenta un proceso heterogéneo, multidimensional, diverso y en red.

Figura 10: Dimensión socio cultural



Elaboración propia basado en Massoni (2013)

Los resultados de la investigación indican que en la Cruz Roja Delegación Puebla el tipo de encuentro dominante con sus grupos estratégicos, se encuentra ubicado en la dimensión ideológica. Por lo que es necesario considerar este patrón comunicacional para el diseño de su estrategia de cambio organizacional orientado a la imagen corporativa. Además es importante proponer la posibilidad de manejar otras dimensiones a partir de los recursos y características que presenta una organización de tipo social, para que de esta manera se potencialice la dimensión sociocultural y

permita la creación de redes que logren construir una imagen corporativa fuerte, homogénea y alineada a los objetivos organizacionales.

### **Reconocimiento de los Actores sociales vinculados a la problemática**

En esta fase de la investigación se identificaron todos los actores sociales que en menor o mayor medida se vinculan a la situación a intervenir, en primer lugar, se determinaron los involucrados en todos y cada uno de los componentes que se detallan en la versión técnica del problema, y posteriormente, se jerarquizaron para desarrollar las matrices socioculturales de los actores. Como se muestra en la figura 11 Villafañe (2000) identifica tres tipos de públicos estratégicos.

Figura 11: Públicos Estratégicos



Elaboración propia basada en Villafañe (2000)

Para el diseño de las matrices socioculturales fue necesario describir los rasgos principales de conexiones, vínculo, interacción y percepción de cada uno de los grupos en torno a la situación, y finalmente una descripción de sus procesos básicos de comunicación en torno a la situación. Para ello se diseñó una muestra de públicos estratégicos y actores que se presentan en la figura 12:

Figura 12: Muestra de públicos estratégicos

Internos	Especiales / Mixtos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Administrativo</li> <li>5 Médicos (médicos, residentes, practicantes; enfermeras, paramédicos-rescatistas)</li> <li>1 Voluntarios</li> <li>1 Colaboradores (servicios social- prácticas)</li> <li>1 Mantenimiento-intendencia</li> <li>1 Capacitación continua</li> <li>2 Directivos (Presidente-Vicepresidente-direcciones-jefaturas).</li> </ul> <p><b>TOTAL 12 PERSONAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Presidente y/o Vicepresidente</li> <li>1 Benefactores (donantes regulares-mensual)</li> <li>1 Aportante (dona a nivel institucional en la colecta-anualmente)</li> <li>1 Aportante (social-familia con reconocimiento social) **</li> </ul> <p>** Solo en Puebla o verificar si en la delegación existe una figura similar.</p> <p><b>TOTAL 4 PERSONAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Escuelas (primarias, secundarias, preparatorias / pública y privada – director y/o un maestro)</li> <li>2 Universidades (pública y privada)</li> <li>1 Cámaras y Asociaciones (Alimentos, transporte, hospedaje y farmacéutico)</li> <li>2 Dependencias de gobierno (DIF, Protección Civil)</li> <li>1 Fundaciones, OSC, ONG's</li> <li>1 Sector financiero</li> <li>3 Partidos Políticos (1 de los 3 más representativos)</li> <li>3 Medios de Comunicación (uno de radio, uno de tv, uno prensa y uno web).</li> <li>4 Líderes sociales (sacerdotes, personaje de la comunidad, Presidente municipal o de junta auxiliar, sindicato)</li> </ul> <p><b>TOTAL 23 PERSONAS</b></p>



Elaboración propia basada en Villafañe (2000)

Posteriormente, cada uno de los actores diseñó su matriz sociocultural. En la que se describió de manera específica características socio-culturales de cada uno de los actores vinculados con la problemática. En la tabla 7 se muestran las categorías:

Tabla 7: Actores sociales.

Los que gobiernan	Los que administran	Los que brindan primeros auxilios	Los donantes	Los que requieren el servicio	Los que legislan	Los aliados estratégicos	Los que generan opinión pública
Delegado local	Secretarías	Médicos	Donantes regulares/mensual	Pacientes	Dependencias de gobierno	Escuela	Medios de comunicación
Presidente del consejo local	Contadores	Residentes	Donante a nivel institucional anual	Heridos	Sacerdotes	Universidades	Líderes de opinión
Secretario del consejo local	Administradores	Practicantes	donante social-familia	Comunidades	Líderes sociales/ de la comunidad	Cámaras	
Tesorero del consejo local	Intendentes	Enfermeras			Presidente municipal	Fundaciones	
Vocal del consejo local		Paramédicos/rescatistas			Presidente de junta auxiliar	Partidos políticos	
Voluntario del consejo local		Voluntarios			Sindicatos		
		Alumnos de servicio social/ práctica profesional					

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Los actores son los grupos de interés con los que se requiere interactuar y que son relevantes para desarrollar el cambio organizacional. Estos actores son protagonistas de la problemática y la dinámica organizacional, por lo que se deben reconocer sus intereses y necesidades para operar la estrategia de cambio con su participación comprometida y activa sin romper su dinámica natural, por el contrario, es necesario aprovechar esa dinámica para potenciar la implicación de los actores. En la Tabla 8 y 9 se muestran ejemplos de la Matriz sociocultural de sólo dos de los grupos de interés de la Cruz Roja Delegación Puebla:

Tabla 8: Matriz Sociocultural de los que requieren el servicio

Los que requieren del servicio: pacientes, heridos, comunidades

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas	Proceso de Comunicación			
				Sensibilización	Información	Participación	Encuentro Sociocultural
Imagen sobre la organización	Obtener el servicio en forma oportuna	Conocer los servicios que brinda la Cruz Roja	Servicio Eficiente		X	X	
Historias y mitos sobre la organización	Personal capacitado	Contar con personal capacitado	Cercanía				
	Equipamiento en las unidades	Contar con infraestructura física	Recibir el servicio gratuito				

Elaboración propia basada en Massoni (2013).

Tabla 9: Matriz Sociocultural de los que brindan el servicio

Los que brindan los primeros auxilios: Médicos, residentes, practicantes; enfermeras, paramédicos-rescatistas, voluntarios, alumnos de servicios social y/o prácticas profesionales.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas	Proceso de			
				Sensibilización	Información	Participación	Encuentro Sociocultural
Médicos	Ayuda a poblaciones	Contar con el equipo necesario		X	X	X	X
Roles	Desarrollo profesional	Contar con la capacitación necesaria para brindar la atención al que la necesite	Servir a los demás con eficiencia				
Actividades		Aumentar el número de personal	Desarrollo profesional				
		Contar con mayor presupuesto					

Elaboración propia basada en Massoni (2013)

Con estos instrumentos se logró no sólo describir la trayectoria de conexión de los actores con la situación, con la construcción de sus propias matrices socioculturales se logró un auto-reconocimiento de la vinculación de los actores con la imagen corporativa y de esta manera lograr su involucramiento con un futuro ideal producto de la participación.

Se debe entender por una parte a la comunicación, como un momento relacionante de la diversidad sociocultural que le otorga riqueza al proceso; y por otro lado, como un valor estratégico que construye el cambio y la innovación organizacional de

manera más participativa. La comunicación estratégica se convierte en una red que se entrelaza en las acciones organizacionales y se construye en la complejidad del entorno, lo heterogéneo y lo diverso de los actores combinando la contradicción y el diálogo (Massoni (2004)).

### **Investigación de Campo con grupos de interés**

Finalmente, en la tercera fase del proyecto se desarrollaron grupos de discusión (Ilustración 2). Los datos que se presentan son el resultado de un exhaustivo trabajo de campo efectuado con 34 grupos de discusión con los actores y grupos de interés de las delegaciones de Cruz Roja del estado de Puebla.



Ilustración 2: Grupos de discusión con grupos de interés. (Junio, 2014).

En esta etapa de la investigación para la recolección de datos se utilizó la herramienta de los grupos focales, aplicados en cada una de las delegaciones, con los grupos de interés y actores de la organización. El objetivo fue construir una narración colectiva sobre la imagen que tienen estos públicos de la Cruz Roja. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

## Autoimagen

Los públicos internos indican que existe de una imagen institucional sólida. Expresan que la misión está orientada a ayudar a la gente que requiere de algún servicio médico, salvar y rescatar vidas. Reconocen como sus valores lo establecido en los “Siete Principios”, que forman parte de la filosofía de Cruz Roja Internacional. Los valores con los que más se identifican los públicos internos son la humanidad, la solidaridad y la imparcialidad. En general lo que motiva al personal a pertenecer a Cruz Roja son sus ganas de salvar vidas y ayudar (Ilustración 3). Los paramédicos y voluntarios tienen un alto sentido ayuda al prójimo.



Ilustración 3: Grupos de discusión con paramédicos

En general, reconocen que el ambiente de trabajo es bueno porque se sienten como en casa y existe una sensación de compañerismo. Desconocen la existencia de un Plan de Desarrollo Institucional formal. Y reportan que no se hace uso de medios de comunicación internos formales, se usan canales informales de comunicación.

Los principales servicios que reconocen son: los traslados, rescates,



capacitaciones, servicios clínicos. Algunos miembros de Cruz Roja desconocen sus funciones específicas dentro de la organización y muchas veces se tiene la idea de que “hay que hacer de todo” pues el personal es escaso. Finalmente expresan que existen reglas no escritas dentro de la institución entre las que se encuentran, no tener un horario específico de salida, el hecho de que todos deben ayudar en lo que se necesite y el entender que lo que se hace no siempre será reconocido.

Mencionan que el servicio de Cruz Roja es de importancia pero no siempre es bueno ni efectivo. En lo referente a las instalaciones se piensa que están deterioradas y en situación de abandono.

### **Imagen Intencional**

Los representantes institucionales de la organización identifican muchas necesidades satisfechas por Cruz Roja dentro de la población a la que pertenecen como: acceso a servicios médicos de urgencia, capacitación sobre primeros auxilios y prevención de accidentes, rescates, voluntariado, labor comunitaria, así como servicios de traslados y ambulancias.

Sobre la reputación de la organización, mencionan que en ocasiones es negativa, debido a: robo de las pertenencias de los accidentados, la creencia que tiene la gente de que los servicios son gratuitos, baja calidad de sus servicios y escasez de insumos.

La Cruz Roja intenta estar en contacto con la población, pero en ocasiones no cuenta con los recursos suficientes para llegar a todos de forma masiva. En lo referente a la formación del personal se menciona que cuentan con manuales y

que reciben capacitación, del mismo modo conocen los protocolos que se llevan a cabo ante diversas situaciones.

El conocimiento de la labor de Cruz Roja es superficial en la población, consideran que hace falta que la institución informe más a la población, y aunque la relación de Cruz Roja con los medios de comunicación locales es buena, falta mayor trabajo conjunto.

En el futuro Cruz Roja pretende destacarse como líder en servicios médicos de calidad y recaudar los recursos suficientes. Finalmente, desean que Cruz Roja goce de reconocimiento y les gustaría que la gente pudiera percibir algo más que ambulancias y que reconocieran el valor del trabajo voluntario.

### **Imagen Pública**

Los públicos externos reconocen los colores y logotipos de la organización, pero no saben nada referente a su fundación. Lo primero que viene a su mente al escuchar la palabra “Cruz Roja” es ayuda, heridos y ambulancias. La referencia pública más recordada fueron las noticias que los medios locales presentan ligadas a su participación en algún accidente o desastre. Los entrevistados mencionan la Colecta Anual “Ayúdanos a ayudar”, campañas de vacunación como en el caso contra la influenza AH1N1, uso de cinturón de seguridad, donación de sangre. Identifican a la radio y la televisión como los principales medios donde escuchan noticias sobre Cruz Roja.

Los participantes expresan su intención de cooperar con Cruz Roja y consideran que es una institución confiable en el manejo de sus recursos. Sin embargo, desconfían de la calidad de los servicios, aunque ha habido una mejora en las instalaciones de Cruz Roja se observan las ganas de seguir mejorando, aún son visibles muchas carencias. Los entrevistados manifiestan la necesidad de ampliar los servicios médicos, con más equipamiento y doctores especializados en determinadas enfermedades y una mejor relación con la comunidad.

Por otra parte, consideran que hace falta que Cruz Roja comunique más sobre su labor y que tenga mayor presencia en la comunidad. No recuerdan ningún evento de Cruz Roja en su comunidad y consideran que si ha habido algunos, no han tenido suficiente impacto.

En cuanto a la confiabilidad de la institución, en algunas casos se considera que se ve más como un negocio que beneficia a unos cuantos. Pero por otra parte, reconocen su labor como una institución social y mencionan que el uso de servicios de Cruz Roja lo hacen personas que no tienen acceso a otros servicios de salud (Ilustración 4). Y en regiones con limitaciones de desarrollo representa la única oportunidad para la población por lo que su contribución social es importante.



Ilustración 4: Usuarios de Cruz Roja en la Sierra Norte de Puebla.

En general, los públicos externos consideran que una Cruz Roja ideal para ellos sería una institución que ofreciera mejores servicios y mayor vinculación con la sociedad. No reconocen alguna situación en específico en la que la reputación de Cruz Roja haya quedado en entredicho, pero comentan que en ocasiones la gente tiene una mala imagen porque algunas veces se ha llegado tarde a los llamados de rescate. Consideran que hace falta que la sociedad reconozca su trabajo y que su vocación sea valorada, dejar de ver a la Institución y reconocer a las personas que la forman. Y en general no confían en los servicios de emergencia y algunas personas reconocen que sería el último lugar al que acudirían.

Los resultados generales de esta investigación en cuanto a la imagen interna:

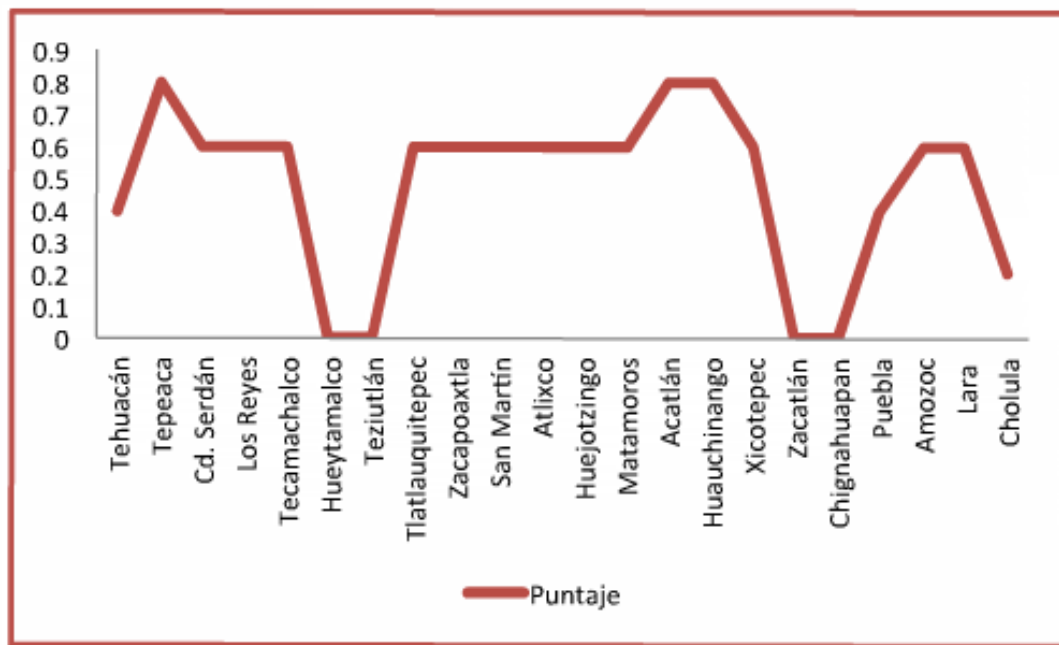
- Sentido de pertenencia fuerte
- Necesidad de formalización de la comunicación
- Fortalecer el corazón ideológico
- Conflictos internos en las distintas delegaciones

- Trabajo colaborativo débil entre delegaciones
- Transparencia en el uso de recursos

Los resultados generales en cuanto a la Imagen externa:

- Mal estar por que los servicios no son totalmente gratuitos
- Servicios deficientes y de mala calidad
- Las campañas nacionales no se enfocan a los contextos locales
- Poca confiabilidad y atribución de corrupción en algunas delegaciones

Figura 13: Resultados de Imagen Corporativa



Elaboración propia

## Conclusión

Gregory Bateson (1979) dice “Los seres humanos somos, ante todo, seres *en red-dándonos*” , la tarea de las estrategias de comunicación orientadas a la gestión de un cambio organizacional no se centra en saber que “decir”, sino en provocar que emerjan en el espacio sociocultural futuras realidades compartidas. Considerar la complejidad del fenómeno comunicacional nos obliga a analizar todas las dimensiones del fenómeno, así como las diversas modalidades de interacción entre los actores y entre la situación y sus actores.

En un contexto de exclusión y desplazamiento de las funciones de integración social del estado, aparece una fuerte demanda de la intervención de organizaciones sociales, reunidas bajo el nombre de Tercer Sector. La “temática social” surge como respuesta a la preocupación por dar solución a las profundas brechas sociales con el involucramiento de todos actores colectivos e individuales de la sociedad.

El Tercer Sector se constituye como actor en el espacio de lo público, y esta nueva configuración da un sentido de comunidad sustentado en experiencias colectivas de cooperación, colaboración y coordinación: se trata de comunidades, entendidas como una forma de agrupamiento colectivo y experiencia cultural vinculada con transformaciones estructurales e institucionales que modifican los sistemas productivos así como los modos de ordenamiento social, y a partir de la cual “se producen interpelaciones en las que determinados conjuntos de personas se reconocen como destinatarios y protagonistas” (Mata, 2001).

La investigación en comunicación estratégica busca no sólo la

acción comunicativa, sino la “enacción” de todas las modalidades del encuentro comunicacional a partir de la constitución de un “cambio social conversacional”(Massoni, 2013) que se ofrece como un valor agregado a los modelos de intervención de cambio organizacional tradicional y que resulta muy pertinente para las organizaciones sociales.

En el proyecto de investigación “La imagen corporativa de la Cruz Roja” se usó a la comunicación como una forma de analizar problemáticas a partir de reconocer las estructuras, lógicas de funcionamiento y su forma de operar el encuentro sociocultural para diseñar de manera participativa, estrategias que le permitan a la organización la innovación en sus formas de interacción en la construcción de la imagen corporativa deseada. A través del proyecto se construyeron vínculos y miradas en espacios del funcionamiento organizacional que obligan a sus actores a tomar decisiones que orienten sus acciones a un cambio organizacional profundo y sustentable.

Pasar de los paradigmas tradicionales, descriptivos y lineales, a un modelo de construcción del hacer colectivo común y fluido logra que la comunicación se conciba como fenómeno cognitivo sociocultural. Para las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) que han desarrollado una diversidad de actividades para la atención temprana de problemas sociales dinámicos y volátiles, con un espíritu de servicio y compromiso, esta perspectiva le permite un fuerte acercamiento con la población. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalismo, creatividad y eficacia.

Como lo enfatiza Galindo (2003) la comunicación estratégica se produce en contextos de cambio y aprovecha ésta inercia dinámica para adaptarse a los nuevos ecosistemas sociales, políticos, culturales o económicos; no es posible actuar,

comunicacionalmente, bajo fórmulas predeterminadas, es indispensable actuar en relación a la información proporcionada por el “otro”, mediante códigos, mensajes emitidos y sus valoraciones, es posible dinamizarla calculando sus efectos. Considerando la propuesta de Jesús Galindo, la comunicación es una composición donde se privilegia la interacción entre los sujetos, partiendo de marcos de acción específicos, hasta poder converger en un espacio de acción de distintos actores bajo una direccionalidad ecológica y, como resultado de esto, ambos (organizaciones y usuarios), resultan beneficiarios de sus acciones y decisiones.

La comunicación estratégica en el ámbito del cambio organizacional precisa una perspectiva de participación, corresponsabilidad y sustentabilidad para generar capital social entre las organizaciones, entre sus colaboradores y entre sus usuarios que permita insertar en la profundidad de funcionamiento organizacional. Esta perspectiva implica el auto descubrimiento de las creencias de su integrantes, los marcos socioculturales de sus actores, de tal manera que cada uno de ellos reconozca su contribución individual en la construcción colectiva, que en este caso conforma la imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla.

En los próximos años, la supervivencia de las organizaciones no lucrativas, según Layton (2008), dependerá de: la rendición de cuentas, la medición de impactos y resultados, la transparencia, la profesionalización en el fondeo y el financiamiento, y su visibilidad. La problemática es complicada, pues, no bastará con ser competitivos profesionalizando los procesos de las organizaciones y logrando sus objetivos. Además, dependerá de cómo sepan comunicar sus propósitos y resultados a sus públicos



internos y externos, para construir vínculos de confianza y participación fuertes que logren generar capital social y relacional.

Considerando algunos aportes de Massoni (2011) la visión del fenómeno comunicacional va más allá de una noción instrumental, más bien, es un enfoque integrador, dinámico, evolutivo con acciones y sentidos emergentes que permean en varias esferas de la vida y la acción organizacional.

Como lo señala Retolaza (2010) "Vivimos en tiempos dinámicos y complejos que se nutren de la incertidumbre y de la multidiversidad de relaciones". Estas relaciones involucran serias transformaciones entre los sujetos y los elementos que se encuentran a su alrededor. Desde lo individual hasta lo colectivo, implican modificar las proposiciones que cada sujeto desarrolla respecto al cambio, la reconfiguración de los paradigmas del ayer y del hoy, la visualización de nuevos aprendizajes derivados de estas evoluciones y, por supuesto, la articulación de nuevas y mejores herramientas que favorezcan su adaptabilidad para reducir la incertidumbre derivada de los procesos de cambio organizacional.

Con la finalidad de establecer y desarrollar vínculos duraderos que gesticulen un cambio organizacional a largo plazo, todos los grupos de interés de Cruz Roja Delegación Puebla deben reestructurar sus "convicciones" para favorecer un sentimiento positivo, que permita la reconfiguración de su imagen corporativa; para lograr esto, deberán desarrollar mejores capacidades comunicacionales y de gestión que reorienten sus operaciones, a fin de establecer relaciones estables que les permitan generar un cambio organizacional exitoso.

## **Bibliografía**

BOBBIO, N. (2006). Estado Gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política, Fondo de cultura Económica.

CRUZ ROJA MEXICANA. (2015) Misión de Cruz Roja Mexicana. Disponible en :  
[http://www.cruzrojamexicana.org.mx/?page\\_id=148](http://www.cruzrojamexicana.org.mx/?page_id=148)

CRUZ ROJA PUEBLA. (2015) Regiones de las delegaciones de Cruz Roja Puebla.  
Disponible en: [www.cruzrojapuebla.org/](http://www.cruzrojapuebla.org/)

GALINDO CÁCERES, J. (2005): Hacia una comunicología posible. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.

GALINDO CÁCERES, J. (2011): "Comunicación Estratégica e ingeniería social en comunicación", Razón y Palabra, nº 75.

KREPS, G. (1995) La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, 356 páginas.

LAYTON, M.; CÓRDOVA, R.; MORENO A. (2008). II Encuesta Nacional sobre filantropía y la sociedad civil. ITAM Disponible en:  
<http://www.filantropia.itam.mx/enafi/enafi.html>

LUHMANN, N. (1984) Sistemas sociales. Capítulo 4 "Comunicación y acción".

MASSONI, S. (2013). Metodologías de la Comunicación Estratégica. Ed. Homosapiens.

MASSONI, S; BUSCHIAZZO, A. Y MASCOTTI. M. (2012). Estrategias de comunicación como dispositivos para rebasar la lógica del fragmento en la educación superior. Universidad Nacional de Rosario Argentina, Escuela de Comunicación Social, Cátedra de Comunicación Estratégica I 2012  
Disponible en :

<http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec04massoni.pdf>

MASSONI, S. Y PEREZ R.A. (2011) Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel.

MATA, M. C. (2001). Interrogaciones sobre el público. En Vasallo de Lopez, M. I. & Fuentes.

NOSNIK, A. (2013) Comunicación Productiva. Ed. Homo Sapiens. Argentina

RETOLAZA I. 2010 Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social / PNUD e HIVOS [ES] Edición: Iñigo Retolaza Eguren 2010

SALAMON, Lester (dir.); ANHEIER, Helmun, et al. (2001). La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Bilbao, España: Fundación BBVA

SCHEINSOHN, D. (2009). Comunicación estratégica. Ed. Granica. Buenos Aires.

VARELA, F; MATURANA, H; URIBE, R. (1974). Autopoiesis:theorganization of living systems, itscharacterization anda model, en Biosystems 5 187–196.

VILLAFañE, J. (2000) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide.



# Análisis del control en el contexto de la fundación y desarrollo temprano de la organización

---

*Pablo Payró Campos<sup>1</sup>*

## **Resumen**

El trabajo aborda la creación y evolución del control en una universidad pública en el contexto de su fundación y desarrollo temprano. Se apoya metodológicamente en una perspectiva evolutiva. El enfoque evolutivo permitió la identificación de los mecanismos de control establecidos en diferentes momentos históricos de la organización, desde su fundación hasta la conclusión del primer periodo rectoral, describiendo longitudinalmente los desencadenantes y efectos en el control de las entradas, comportamiento y salidas de los procesos institucionales. Así mismo, se describe el control resultante en la organización al final del periodo de estudio. Los resultados reflejan la influencia de las condiciones subyacentes en el contexto fundacional y de desarrollo temprano de la organización sobre la conformación del control desplegado para la consecución de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Control organizacional, cambio organizacional, evolución del control.

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División Académica de Informática y Sistemas.  
[pablo.payro@ujat.mx](mailto:pablo.payro@ujat.mx)

## **Introducción**

A partir del florecimiento teórico del control de gestión ocurrido en la década de los setenta, se han propuesto numerosas formas de diferenciar sus manifestaciones, lo que contribuyó enormemente a la comprensión como fenómeno organizacional. Destacan dos corrientes de interpretación tipológica, la primera, que se identifican como interpretación excluyente del control, considera que existe una relación disyuntiva entre las categorías de una clasificación dada. Por ejemplo, una interpretación excluyente del control formal es considerarlo antagónico al control informal, el primero, surgido de arriba hacia abajo en la organización y el segundo, en sentido inverso.

Czarniawska-Joerges (1988) argumenta acerca de la naturaleza múltiple del control organizacional que los tipos de control están presentes en una organización, pero, en diferentes grados, de tal manera, que en un momento dado, uno es más visible que los otros, por lo tanto, se puede hablar de un modo de control dominante.

Esta postura, añade una dimensión temporal al fenómeno del control, visualizándolo como una especie de sistema de fuerzas en equilibrio variable con respecto al tiempo, por lo tanto, la predominancia de una forma de control sobre las otras, corresponde a un estado del sistema. Esta visión puede ser antecedente para el análisis diacrónico del fenómeno.

La mayor parte de los estudios de este periodo se realizaron en organizaciones maduras y grandes, durante un periodo muy pequeño, por lo tanto, el control analizado estaba vinculado a la estabilidad organizacional. Adicionalmente, hay

que considerar que se desarrolló en ámbitos económicos y sociales relativamente estables, menos dinámicos, que permitían límites organizacionales y del trabajo más definidos.

Probablemente, la interpretación excluyente del control deba su existencia a que la investigación del control organizacional se enfocó en formas particulares de éste, ignorando a las demás, en consecuencia, no existía una visión multidimensional del fenómeno.

### **Visión incluyente del control en las organizaciones**

A finales del siglo XX el enfoque interpretativo excluyente comenzó a ser cuestionado, Littler y Salaman (1982), critican:

Están más interesados en aislar las formas de control en términos de tipos empíricos de larga escala más que en observar las variadas dimensiones y mecanismos de control. El resultado es que las clasificaciones propuestas no contienen variaciones a lo largo de una misma dimensión; más bien observan la variación en diferentes dimensiones. Las clasificaciones están construidas a partir de variaciones históricas o empíricas limitadas y no a partir de un análisis de los requerimientos de control del trabajo... cualquier clasificación de las formas de control debiera idealmente comenzar con alguna consideración de estos requerimientos, y de cómo se logran; y si alguna vez esto se hiciera, sería posible identificar la variedad de las dimensiones y de los mecanismos de control. De esta forma, existe un peligro con las clasificaciones descriptivas ya que no son capaces de concebir la variedad de aspectos del control organizacional; éstas se centran en los aspectos formales y oficiales del control e ignoran los aspectos informales del mismo; comparan formas de control que son incompletas y, por lo tanto, incomparables ... se ignora el hecho central de que todas las estrategias de control, son estrategias que en su desarrollo involucran combinaciones de prácticas administrativas y contradictorias permanentes (p. 264), referido por Ibarra Colado (1991, p. p. 104-105).

En ese sentido, Ibarra Colado (1991) afirma que al enfatizar una categoría o un fenómeno determinado, se propicia una visión limitada de la organización, olvidando que ésta *“...constituye una unidad compleja en permanente transformación en la que confluyen a la vez distintas formas de control, complementarias y contradictorias entre sí, que rebasan toda lógica evolucionista y que se concretan cotidianamente en diversos arreglos estructurales y formas de funcionamiento...”* (p. 104).

Meyer *et al.* (1993), referido en Cardinal, Sitkin y Long (2010, p. 61), visualizan el control organizacional como *"una constelación multidimensional de características conceptualmente distintas que comúnmente ocurren juntas"*.

Alvesson y Kärreman (2004) consideran que, en organizaciones razonablemente complejas, pueden existir varias formas de control activas simultáneamente, sin embargo, esas diferentes formas de control pueden estar vinculadas y apoyarse y sostenerse unas a las otras, en lugar de estar sometidas y marginadas por una forma dominante de control (p. 424).

En ese sentido Cardinal *et al.* (2010, p. 57), argumentan que la visión del control ha evolucionado paulatinamente de una especie de medio coercitivo para lograr la eficiencia organizacional, a considerarlo como una fuente de significado e identidad en las organizaciones. En este continuo, cuyos extremos inician en la racionalidad extrema de los métodos de control y terminan en la ambigüedad y en el dominio de la psiquis de las personas, el control, lejos de aplicarse de manera estática, monolítica e inflexible, en realidad, es un fenómeno dinámico, que se aglomera en múltiples formas para formar combinaciones particulares que



funcionan en determinados contextos, ya que responden a determinadas circunstancias y se adaptan a ellas evolucionando con el tiempo. Por lo tanto, no existen reglas de aplicación general, sólo existen lineamientos para situaciones determinadas.

Bajo esta visión, denominada en este trabajo interpretación incluyente del control, con relación a nuestro ejemplo anterior, lo formal y lo informal en realidad constituyen dimensiones del mismo fenómeno, por lo tanto, un mecanismo de control determinado puede exhibir, simultáneamente, atributos formales e informales.

Probablemente el paso inicial hacia la comprensión del fenómeno requirió identificar las diferencias (interpretación excluyente) y, posteriormente, las relaciones entre los diferentes tipos (interpretación incluyente). Estas dos visiones, desde nuestro punto de vista, son complementarias y pueden, en circunstancias específicas, ser útiles para el estudio del control.

Otro aspecto surgido de la tradición que ha comenzado a cuestionarse, es la consideración de que el control organizacional se establece bajo la promoción exclusiva de los administradores, sin embargo, crecientemente, esta perspectiva también ha sido cuestionada por otra, en la que el control puede ser promovido y establecido por otros actores, incluso, ajenos a la organización.

## **Problema de investigación**

El interés de estudiar a la organización durante el proceso de fundación, se debe a que los esfuerzos de investigación se han enfocado en caracterizar el control de organizaciones en ambientes relativamente estables.

Tradicionalmente, como se expuso previamente, el control en las organizaciones se ha estudiado de manera transversal, durante cortos periodos de tiempo, aplicando una visión excluyente manifiesta en dos sentidos.

El primer aspecto discriminante es que los estudios se han enfocado en los mecanismos de control predominantes descartando a los que aparentan menor significancia; la segunda expresión de la exclusión, es que los mecanismos se clasifican mediante categorías discriminantes -formal e informal, por ejemplo-, antagonizando unas con otras, renunciando, con ello, a la posibilidad de la complementariedad y la convergencia de objetivos y, en consecuencia, a una perspectiva multidimensional del fenómeno.

Además, la importancia del estudio de las organizaciones desde la fundación abre la posibilidad de conocer su currículum vitae, de tal manera, que la comprensión de un fenómeno manifestado se pueda lograr a partir del análisis de las implicaciones que las condiciones subyacentes en etapas anteriores, incluso desde el nacimiento y desarrollo temprano, tienen sobre el presente y futuro. Las repercusiones aludidas pueden no ser triviales.

Más aún, las organizaciones están inmersas en un entorno de alcance global bajo el imperio del cambio continuo, naciendo y desapareciendo a ritmos crecientes y el

control requerido para lograr los fines organizacionales es, consecuentemente, un proceso de complejidad creciente.

Nuevas organizaciones se crean continuamente en los sectores público y privado y se disponen de pocos datos acerca de la fundación y temas relativos a ella, como las tasas de fundación y el control organizacional, por mencionar algunos.

El problema de la investigación es el análisis de la implementación del control en las organizaciones durante un periodo determinado, en este caso, el interés se centró en el estudio de la evolución que experimentó el control en una universidad pública perteneciente al sistema de universidades politécnicas a partir de su fundación hasta que concluyó el primer periodo rectoral.

El estudio del fenómeno del control se realizó a partir de una perspectiva diacrónica, identificando los mecanismos de control establecidos en diferentes momentos históricos de la organización durante el periodo referido describiendo, así mismo, los principales factores que impulsaron la evolución del sistema de control -denominados desencadenantes-, así como sus efectos en el control de las entradas, comportamiento y salidas de los procesos estudiados.

El análisis se realizó en tres niveles de gestión: 1) institucional, 2) organizacional y 3) de proceso, con el propósito de identificar la presencia de desencadenantes y la interrelación de los mecanismos que conforman el sistema de control.

### **Objetivos**

La finalidad de la investigación fue comprender la creación y evolución del control en la organización en estudio, durante el periodo comprendido entre la fundación y

la conclusión del primer periodo rectoral, a partir de los siguientes objetivos específicos:

- Reconstruir el sistema de control implementado en la universidad a partir del análisis del discurso de los actores organizacionales.
- Comprender la implementación y evolución del control organizacional en la universidad en relación con sus procesos.
- Analizar el marco normativo relacionado con el control académico en el nivel institucional y la manera en que éste promueve su establecimiento e implementación.
- Identificar los eventos que desencadenan las modificaciones al control en la universidad.
- Identificar las acciones realizadas por los órganos colegiados y unipersonales de la universidad para diseñar, implantar y gestionar el control.
- Caracterizar la evolución de los mecanismos de control implementados, identificando los mecanismos nuevos, modificados y los eliminados, así como las causas que indujeron los cambios.
- Describir el control en la universidad pública correspondiente a un periodo determinado.

### **Método**

El instrumento metodológico seleccionado para el análisis organizacional fue el estudio de caso, ya que cumple con los tres principios de la metodología de investigación cualitativa: describir, comprender y explicar (Tellis, 1997).

El estudio de caso puede visualizarse como “método” (Rodríguez *et al.*, 1999) o como estrategia de diseño de investigación (Yin, 2003), en ese sentido, carece de especificidad ya que puede abordarse desde cualquier campo disciplinar.

Se consideraron dos dimensiones de análisis, la primera denominada Evolución histórica comprendió tres categorías de análisis identificadas como Fundación, Desarrollo y Epatas evolutivas; la segunda, se denominó Burocracia (Ouchi, 1980; 1979), comprendió las categorías Nivel de formalización, Marco legal y Marco normativo.

De acuerdo al diseño de la investigación, se consideró la diversificación de métodos de investigación como medio para obtener una mayor comprensión del control del trabajo académico, se efectuaron, durante un periodo de cinco meses, observaciones, entrevistas y grupos de enfoque.

A medida que se obtenía la información, se realizaba el análisis sobre los hallazgos con la intención de retroalimentar el proceso de investigación y conducir los enfoques, los métodos y las posibles interpretaciones.

El trabajo de campo se realizó, en la medida de lo posible, de manera abierta y emergente. Con el criterio de que el investigador debe buscar la apertura, en palabras de Alvesson y Kärreman (2004), “... *a través del pensamiento y la crítica...*”, estudiando “...*la manera de ampliar las perspectivas, las metáforas y los vocabularios, antes de producir un acercamiento a la interpretación*” (p. 428). Asimismo, a medida que fueron surgiendo, se consideraron aquellos elementos del discurso que presentaron variación y contradicción, con la finalidad de ir más

allá de un proceso de codificación rápido y superficial y profundizar para encontrar lo que no resulta obvio.

Las técnicas de recopilación de la información utilizadas fueron la observación, la investigación documental y la entrevista. De esta manera, se observó el trabajo en equipo que los estudiantes realizan en horarios extracurriculares, la asesoría y tutoría proporcionada por el personal académico, la práctica docente en el aula, el trabajo del personal administrativo y el desarrollo de dos actividades extracurriculares dirigidas al personal y estudiantes.

El universo considerado en el análisis documental provino de los siguientes ámbitos:

1. Institucional, conformado por el conjunto de documentos que describen el marco normativo del sistema de universidades politécnicas.
2. Organizacional, compuesto por documentos resultantes de los procesos de planeación, evaluación y rendición de cuentas en la universidad.
3. Política pública, documentos que establecen las reglas de operación de diversos programas federales atinentes a la universidad, así como los Planes Nacionales y Estatales de Desarrollo, en lo referente a la educación superior, correspondientes al periodo 2008-2012.

Se realizaron 15 entrevistas a 14 actores relacionados con el área académica de la universidad: el rector, los secretarios académico y administrativo, la coordinadora de docencia, un director de carrera, dos profesores de tiempo completo, dos profesores de tiempo parcial y cinco estudiantes.

De esta manera, las unidades de análisis fueron: 1) autoridades, 2) personal académico y 3) estudiantes, eligiéndose una muestra de conveniencia, con la finalidad de realizar entrevistas semiestructuradas previendo la realización de varias sesiones con cada actor.

Las autoridades se seleccionaron de acuerdo al nivel jerárquico que ocupaban en la universidad, los profesores de acuerdo al tipo de contratación y los estudiantes de acuerdo a la antigüedad, es decir, de reciente egreso y los que estudian el último cuatrimestre, con expectativas de egreso a corto plazo.

Las primeras entrevistas permitieron identificar temas emergentes y enriquecer la investigación, de tal manera que el conocimiento obtenido acerca del problema se utilizó como insumo en las subsecuentes entrevistas y para modificar la muestra. Lo anterior implicó la ausencia de un “cierre” *a priori* en el desarrollo de las prácticas de trabajo de campo.

## **Resultados**

El análisis del discurso obtenido por medio de las entrevistas permitió obtener la secuencia de eventos más significativos para el cambio del control. Se identificaron catorce eventos que permitieron la evolución del control durante el periodo establecido, los cuales, originaron la necesidad de adaptar el sistema de control al cambio organizacional resultante de la planeación o emergente, inducido por desencadenantes externos.

Evento 1. La formalización del convenio de colaboración para crear la Universidad, constituyó el primer desencadenante del control, este evento, ocasionó la integración del grupo que iniciaría los trabajos para la fundación y puesta en

marcha de la universidad, los primeros nombramientos, por parte del gobierno del estado, establecieron la estructura y las funciones previas que controlaron el desempeño en la etapa pre-organizacional.

Evento 2. La firma del Acuerdo de Creación de la Universidad el 28 de mayo de 2008, ocasionó el establecimiento del instrumento legal y normativo –de control– más importante de la organización, el cual determinó sus fines explícitos, las atribuciones y la estructura de gobierno y de gestión.

Evento 3. Se establecen los mecanismos de coordinación y las negociaciones con la administración de la Unidad 271 de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), ubicada en la ciudad de Villahermosa, con la finalidad de que la recién fundada Universidad iniciara sus labores académicas utilizando de manera compartida la infraestructura y equipamiento de la UPN.

Evento 4. La creación del control se formaliza con la fundación de la universidad. En esta etapa se parte del marco legal y normativo establecido por el gobierno federal y el Acuerdo de Creación para llevar a cabo los procesos de admisión de estudiantes y de selección y reclutamiento del personal académico y administrativo.

Se implementa el control relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de los programas de estudio, los horarios y asignación de aulas, reglas de uso de la infraestructura, control de asistencia del personal, entre otros, destacando el inicio de la capacitación y adiestramiento sobre el modelo educativo de las universidades politécnicas.



La creación del control, en buena medida, se basó en el trabajo realizado por el equipo de trabajo administrativo conformado en la etapa previa a la fundación de la Universidad, cuyo elemento fundamental fue la planeación; sin embargo, emergieron necesidades de control durante el inicio de las operaciones generadas por las situaciones imprevistas ocasionadas por la interacción derivada del uso de infraestructura compartida y contingencias ambientales que motivaron una reducción del subsidio institucional.

Evento 5. La ocurrencia de una inundación de la ciudad de Villahermosa en el año 2008, el consecuente recorte del subsidio estatal y el posterior recorte al subsidio federal ocurrido en 2009, convergieron para configurar un escenario de escases de recursos.

El principal efecto en la organización fue la suspensión temporal de las retribuciones económicas del personal. La falta de retribución económica, contribuyó al reforzamiento en el discurso oficial de la exaltación de elementos simbólicos como la vocación, “el gusto y el amor” por la docencia, entre otros.

El personal académico, mantuvo el nivel de conformidad sostenido por la certeza de recibir, de manera acumulada, la retribución económica, así como, en el interés por conservar el empleo y formalizarlo, a través de la generación de derechos de antigüedad, cuando el escenario transitara hacia mejores condiciones.

Esta situación, permitió el establecimiento de mecanismos de control implícitos basados en la confianza, la amistad y el trabajo en equipo, permitiendo que el trabajo se desempeñara, hasta cierto punto, en condiciones más flexibles y se fortalecieran los vínculos sociales entre el personal académico.

Evento 6. La homologación de los programas de estudio. Este desencadenante tuvo dos efectos antagónicos. Por un parte, la homologación, facilita la movilidad estudiantil en el sistema de universidades politécnicas, que los perfiles de egreso a nivel nacional sean equivalentes mediante el desarrollo de competencias homogéneas aplicables a contextos diferenciados, intercambio de profesores y su participación en procesos de certificación o acreditación, la creación de redes académicas, la cooperación interinstitucional, el análisis y la propuesta de soluciones a problemas de aprendizaje comunes en las escuelas, y a la elaboración de textos para asignaturas comunes, entre otras.

Sin embargo, los alumnos inscritos antes de la homologación de planes y programas, que conformaron las primeras cohortes de la institución, tuvieron que enfrentar un proceso de ajuste de plan, es decir, revalidaron las materias cursadas de acuerdo al nuevo currículum, afectando, con ello, el avance logrado. La homologación es un sistema de control externo, que permite mayor cohesión del sistema de universidades politécnicas.

Evento 7. Requerimiento de cumplimiento de la normatividad relacionada con el servicio público. El Órgano Superior de Fiscalización del Estado, órgano normativo y fiscalizador del desempeño de los entes públicos del estado de Tabasco, inició un proceso de capacitación y requerimiento del cumplimiento de la normatividad relacionada con el ejercicio del servicio público.

La norma obliga a que los funcionarios realicen la declaración patrimonial de ley, se haga un recuento trimestral de los bienes muebles propiedad de la universidad

bajo su resguardo y, eventualmente, se realice el proceso de entrega-recepción de bienes institucionales cuando ocurran cambios de personal.

Este control asegura que los funcionarios de la universidad desempeñen funciones orientadas a la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia en la operatividad de programas y proyectos, así como en el ejercicio presupuestal institucional.

Evento 8. Procesos de planeación institucional. El desarrollo del proceso de planeación tuvo dos vertientes, una destinada a la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012, de obligatoriedad para el rector y para el personal de apoyo y estratégico-táctico.

La otra vertiente, es la que contempló la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)<sup>2</sup>, para acceder a los recursos extraordinarios de origen federal necesarios para elevar la calidad de los programas educativos de la universidad.

Ambos ejercicios, de acuerdo con el testimonio de los entrevistados, obligó a los funcionarios a desarrollar un proceso colaborativo para obtener los productos esperados, requiriendo aprendizaje y el desarrollo de estrategias para integrar la información e indicadores provenientes de todas las áreas operativas de la universidad mediante el trabajo en equipo del personal administrativo.

Los planes constituyen importantes instrumentos de control porque habilitan la evaluación a procesos, programas y proyectos y la posibilidad de retroalimentar con fines de facilitar la toma de decisiones.

<sup>2</sup>Actualmente denominado Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE).

Evento 9. Participación en el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEPE)<sup>3</sup>. Este programa del gobierno federal, constituye un instrumento de control del desempeño del personal académico de tiempo completo, ya que lo impulsa a diversificar su actividad académica en los rubros de docencia, investigación, tutoría y gestión académica, determinando las proporciones deseables de cada una de las actividades y tomando en cuenta el nivel académico para otorgar el reconocimiento al perfil deseable de los profesores.

Al mismo tiempo, es un control de desempeño institucional ya que toma en consideración la proporción de profesores con reconocimiento al perfil deseable en relación a la plantilla laboral de tiempo completo. De tal manera, que la administración promueve y facilita la obtención del reconocimiento del perfil deseable de su personal académico como medidas para mejorar los indicadores de desempeño considerados en los programas que otorgan financiamiento extraordinario a las instituciones.

Evento 10. Traslado de la Universidad a sus instalaciones. Este evento efectuado en septiembre de 2010, permitió abandonar las instalaciones de la UPN y ocupar las propias en el domicilio actual de la universidad.

Este suceso se constituyó en desencadenante del control debido a la necesidad de implementar los procesos de planeación presupuestaria como el Programa Operativo Anual (POA) para gastos de operación y servicios, actividad hasta ese momento realizada de manera informal.

Evento 11. Construcción de edificio de laboratorios. Al igual que en el evento 10, la recepción de los nuevos edificios de laboratorios implicó, en primera instancia, su

<sup>3</sup>Ahora denominado Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

equipamiento y habilitación y, posteriormente, su operación. Esto implicó la contratación de personal, establecimiento de lineamientos de uso y conservación de la infraestructura y equipamiento, el análisis y establecimiento de normas de seguridad, contacto con proveedores de gran escala cuyos servicios de equipamiento requirieron la intervención de las academias a fin de consultar y legitimar la toma de decisiones relacionada con la adquisición de materiales y equipo, así como retomar las experiencias obtenidas por otras universidades en lo relacionado al equipamiento y operación de los laboratorios. De tal manera, que la mejora y ampliación de los servicios educativos lograda con los laboratorios, implicó el despliegue de más control para lograr los resultados esperados.

Evento 12. Egreso de los primeros estudiantes. Este evento logró completar el primer ciclo de formación de profesionistas. El egreso de la primera cohorte, implicó disponer de indicadores de la eficiencia terminal y las tasas de deserción y abandono.

Este evento posibilita la puesta en marcha de programas de seguimiento de egresados afín de obtener información relativa al desempeño de los egresados y la pertinencia de las carreras, por lo que esta información completa un ciclo de retroalimentación para la evaluación y acreditación de los programas educativos, formando parte del sistema de control de los procesos educativos que se incidirá en futuros procesos de planeación.

Evento 13. Este evento es uno de los pocos que se observaron tendientes a sustituir o modificar controles previamente establecidos. La formulación de los Lineamientos para el Otorgamiento de Licencias y Permisos a los Trabajadores de

la Universidad, eliminó cualquier disposición o mecanismo previamente establecido, sobretodo de manera implícita, para controlar las incidencias del personal académico como retardos, permisos de ausencia y sustitución de clases.

Evento 14. Derivado del marco legal federal, las disposiciones en materia de armonización contable para los entes públicos, debió quedar implementada en la universidad a partir del 1 de enero de 2013.

Lo anterior, implicó la implementación de nuevos controles externos *ex profeso* para transparentar el ejercicio del presupuesto de ingresos y egresos, así como el registro contable del patrimonio universitario. Cada dependencia que conforma la Universidad debió generar los asientos contables en el momento que realizaron las operaciones que afectan la contabilidad, generalmente, la tendencia es que esto se realice mediante sistemas de información, pero genera nuevos procesos y procedimientos en la organización que se sumaron al sistema de control institucional.

La Tabla 1, muestra de manera sintética los desencadenantes descritos, indicando los efectos sobre los objetivos de control –entrada, comportamiento, salida-.

A partir de los datos obtenidos en la investigación de campo se obtuvo un modelo de control de la Universidad constituido por dos niveles: 1) organizacional y 2) de procesos.

### **Control en el nivel organizacional.**

En el nivel organizacional, el sistema de control proviene de dos fuentes: 1) el ámbito externo y 2) el ámbito interno.

Tabla 1:  
Efectos de los desencadenantes en los objetivos de control.

Evento	Fecha	Desencadenante	Entrada	Efectos del desencadenante en el control Comportamiento	Salida
1	2008	Firma del convenio de colaboración tripartita para crear la universidad.		Establecimiento del marco legal para la formalización del Acuerdo de Creación.	
2	2008	Formalización del acuerdo de creación.		Implantación de la estructura orgánica y definición de los puestos estratégicos y de apoyo.	
3	2008	Asignación de las instalaciones.		Negociación con autoridades de la Unidad 271 de la UPN para el control del uso compartido de la infraestructura.	
4	2008	Inicio de operaciones.	Aplicación de la normatividad para ingreso de alumnos y contratación de personal académico y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del marco normativo por la Coordinación de Universidades Politécnicas.</li> <li>• Reglamento de Estudio, Reglamento de la Junta Directiva y Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA).</li> <li>• Aprobación de los programas de asignatura.</li> </ul>	
5	2008-2009	Contingencia ambiental y reducciones del subsidio.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Fortalecimiento de sistemas de control implícitos y de clan.</li> </ul>	
6	2009	Homologación de programas de estudio.		Ajuste de plan a los estudiantes de programa anterior.	
7	2009	Capacitación y requerimiento del cumplimiento de normatividad del ejercicio público por parte del Órgano Superior de Fiscalización del Estado (OSFE).		Implementación del proceso de entrega-recepción de bienes de la universidad con el personal administrativo estratégico, táctico y de apoyo. Periodicidad trimestral.	
8	2009	Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2008-2012 y el PIFI.	Establecimiento de perfiles de ingreso del personal y la matrícula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje del personal administrativo para trabajo en equipo interdepartamental funcional con un objetivo común.</li> <li>• Determina las metas institucionales a mediano y largo plazos.</li> </ul>	Establecimiento de las metas de formación de profesionistas e indicadores de eficiencia de los procesos educativos.
9	2010	Participación en el (PROMEP).		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del perfil deseable y preferente.</li> <li>• Establece reglas que diversifican la actividad docente y su formación académica.</li> </ul>	
10	2010	Traslado a las instalaciones propias.	Disminución en el reingreso de la matrícula.	Puesta en marcha de procesos de planeación presupuestaria: Programa Operativo Anual (POA) para gastos de operación y servicios.	

Tabla 1:  
**Efectos de los desencadenantes en los objetivos de control** (*Continuación*).

Evento	Fecha	Desencadenante	Entrada	Efectos del desencadenante en el control Comportamiento	Salida
11	2011	Entrega-recepción de un edificio de laboratorios.	Mejora en el servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal nuevo.</li> <li>• Establecimiento de los lineamientos de uso y conservación de infraestructura y equipamiento.</li> <li>• Análisis y establecimiento de normas de seguridad.</li> <li>• Contacto con proveedores de gran escala.</li> <li>• Consultoría con las academias.</li> <li>• Retomar experiencias de otras UUPP.</li> </ul>	Mejora del perfil de egreso.
12	2011	Egreso de las primeras generaciones.			Realización del seguimiento de egresados y los procesos de acreditación y certificación de estudios.
13	2011	Lineamientos para el Otorgamiento de Licencias y Permisos a los Trabajadores de la universidad.		Eliminación de los procedimientos y mecanismos relacionados previamente establecidos mayormente implícitos.	
14	2012	Armonización contable para los entes públicos.		Implementación del marco legal de armonización contable.	

**Nota.**Fuente: Elaboración propia basado en Cardinal, Sitkiny Long (2004, p. p. 416-417).

### ***Control proveniente del ámbito externo.***

El control proveniente del ámbito externo de la Universidad se conforma por un robusto sistema burocrático cuyos instrumentos de control integran un marco normativo y legal muy amplio de tres dimensiones.

La primera dimensión, establece el orden en las universidades politécnicas mediante la definición de un modelo que define los ámbitos académicos y de gestión de la universidad.



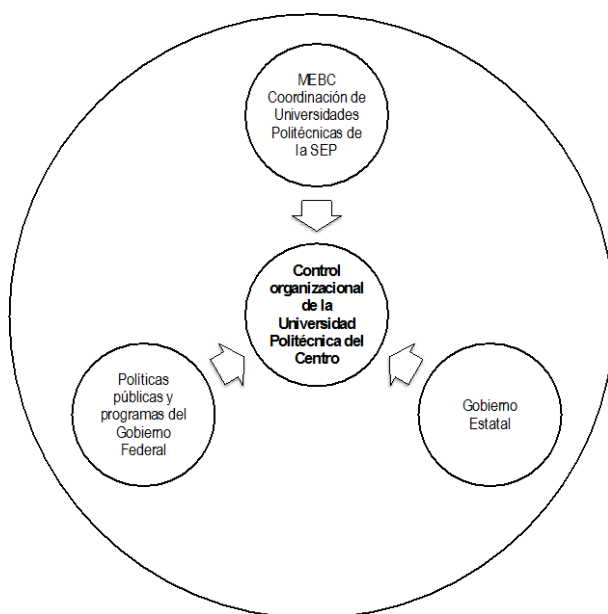
La Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP), permanentemente supervisa y realiza acciones de mejora al control a través del Modelo Educativo Basado en Competencias (MEBC) y participa en el gobierno de la universidad a través de su representatividad en la Junta Directiva de la institución.

La segunda dimensión, corresponde a la política pública que genera, por una parte, una serie de ordenanzas de cumplimiento obligatorio para la Universidad en razón de su personalidad jurídica como institución de educación superior pública y, por otra, una serie de programas diseñados para dotar de recursos financieros extraordinarios a la institución de acuerdo a los indicadores de desempeño alcanzados.

Mientras las dos primeras dimensiones del ámbito externo provienen del gobierno federal, la tercera dimensión corresponde a la política pública estatal. El entorno estatal genera una legislación que sujeta a la Universidad a su observancia, por una parte, como organismo descentralizado del gobierno del estado de Tabasco y, por otra, como institución de educación superior, en los aspectos educativos y académicos. La Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación y la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), son dos órganos del gobierno del estado presentes en este ámbito de control.

La Figura 1, muestra las dimensiones que conforman el ámbito externo del control de la Universidad, en ella se advierte que la universidad carece de poco margen para la autonomía como organización. Ambos entornos, el federal y el estatal,

generan muy pocos grados de libertad para la organización debido al carácter legal –obligatorio- de su sistema de control, restringiéndose únicamente a la participación en grupos colegiados para la integración de propuestas de modificación a los instrumentos de control, como podrían ser modificaciones al diseño curricular, a la infraestructura y equipamiento y mecanismos de vinculación, entre otros; o a la negociación de excepciones a la norma justificadas por la ocurrencia de situaciones emergentes y de corta temporalidad que afectan la dinámica organizacional, cuyo éxito depende de la capacidad de negociación del Rector como representante legal de la universidad.



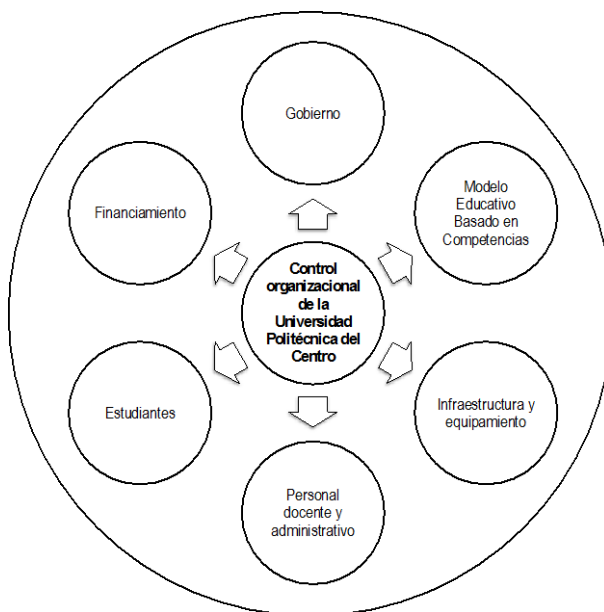
**Figura 1. Control proveniente del ámbito externo de la Universidad.**

Fuente: Elaboración propia.

### ***Control proveniente del ámbito interno.***

Los objetivos de control organizacional del ámbito interno son las entradas, comportamiento y salidas de los procesos que implementa la universidad para desempeñar sus funciones.

De acuerdo con la Figura 2, los procesos identificados en el estudio de caso coinciden con los establecidos en el Modelo de Gestión por Competencias de las Universidades Politécnicas que promueve la CUP.



**Figura 2. Control proveniente del ámbito interno de la Universidad.**

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el control, a medida que transita del ámbito externo al interno, se fragmenta. De acuerdo a nuestras dimensiones de análisis, el ámbito externo, es más bien monolítico, eminentemente burocrático, basado en la regla impersonal y en la racionalidad de su observancia bajo la autoridad de entidades cuya legitimación proviene del mismo conjunto de reglas.

Esto es así porque los procesos, desde este ámbito, se visualizan altamente controlables y predictibles, sujetos a los supuestos teóricos que originan el control, reduciendo notablemente la complejidad de la realidad sobre la cual va actuar.

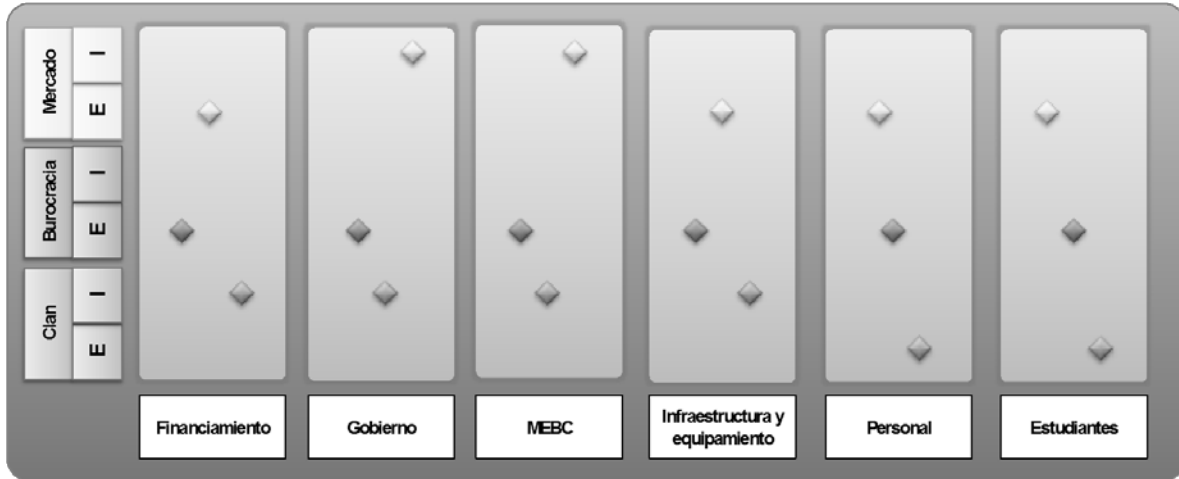
En el ámbito interno, el control es plural, concurren diversos sistemas y sus mecanismos correspondientes, cada uno con una finalidad concreta relacionada con una realidad multidimensional que induce efectos en los procesos cuyo control buscará inhibir o estimular para mantener la eficacia de éstos.

### **Control en el nivel de procesos.**

En el nivel de procesos se implementa el modelo de universidad politécnica. El orden organizacional establecido en la normatividad espuesto a prueba al enfrentarse con la dinámica organizacional, ya que sus reglas serán observadas por personas poseedoras de la capacidad para efectuar elecciones, desobedeciéndolas en unos casos y acatándolas de manera estricta o parcial, de acuerdo con las circunstancias.

Es en el nivel de los procesos donde se obtienen las mayores libertades individuales y la mayor autonomía del modelo organizacional. En consecuencia, la emergencia de mecanismos de control no burocráticos obedecen a la necesidad de reducir la incertidumbre generada por la realidad no prevista en el marco legal o simplemente porque se inducen necesariamente por la interacción con el entorno social y económico de la organización.

La Figura 3, muestra los sistemas de control identificados para cada proceso de de la universidad -Financiamiento, Gobierno, MEBC, Infraestructura y equipamiento, Personal y Estudiantes- destacando el tipo que predomina, clasificándolo como explícito o implícito (Birnberg y Snodgrass, 1988, p. 448) – formal e informal (Long, Burton y Cardinal, 2002, p. 198)-.



**Figura 3. Configuración del control en el ámbito interno de la Universidad.**

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el control del financiamiento se realiza mediante un sistema altamente reglamentado cuyas evidencias tienen carácter de públicas y se generan y entregan por escrito. También obedece a controles de mercado explícitos derivados de la disponibilidad de recursos financieros, los cuales pueden ser abundantes o escasos, en diferentes ámbitos de gobierno –federal, estatal y municipal-, que estimulen o desalienten la inversión en la institución con base, también, al impacto de la institución en la sociedad. Los mecanismos de clan implícitos pueden estimular el financiamiento y su ejercicio, mediante acciones que realicen el Consejo Social o grupos e individuos, que se identifican con la universidad como asociaciones de egresados motivados por razones de carácter simbólico.

Los controles de gobierno que predominan son burocráticos que legitiman la autoridad y justifican su ejercicio, de tal manera que las autoridades, tanto de la

CUP como de la universidad, actúan conforme a lo que explicita la regla, cumpliendo y haciendo cumplir la ordenanza. Sin embargo, los casos no previstos en la legislación requieren controles de carácter implícito, que pueden ser de clan o de mercado para lograr la conformidad de los miembros de la organización y la satisfacción de quienes obtienen sus servicios.

Los mecanismos de gestión del MEBC se caracterizan de manera similar a los implementados en el proceso de Gobierno, debido a su carácter normativo y de dirección sobre el modelo educativo basado en competencias que regula la función de docencia en la universidad.

El desarrollo y conservación de la infraestructura y equipamiento es un proceso regulado explícitamente de acuerdo a la normatividad establecida. Sin embargo, existe un conjunto de restricciones externas que actúan como mecanismos de mercado sobre este proceso, como la evolución de las tecnologías empleadas para la construcción, las tendencias arquitectónicas que considera el modelo de gestión de las universidades politécnicas, el equipamiento de los laboratorios y talleres de acuerdo a los perfiles de egreso que demanda el sector productivo, entre otros, que orientarán en el mediano y largo plazo decisiones de modificación, ampliación o desecho con sus consecuentes estrategias de desarrollo. Los mecanismos de clan que actúan son principalmente implícitos como la filosofía institucional, valores y creencias que influirán en el estilo arquitectónico y el desarrollo de construcciones en el campus.

Los procesos relacionados con el personal y los estudiantes, siguen un modelo integrador, es decir, sus mecanismos –mercados, burocracias y clanes- son

predominantemente explícitos, de tal manera, que guían en el comportamiento de los individuos y grupos, quienes son conscientes de las consecuencias de sus actos. En el caso de los reglamentos estos determinan las obligaciones, derechos, funciones, remuneraciones y sanciones esperadas en los ámbitos de su competencia, de igual manera los mecanismos de mercado son explícitos en función de los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes y, en el caso del personal académico, las condiciones del mercado laboral, la selección, ingreso, promoción y permanencia estimulan la observancia de los mecanismos burocráticos. En el caso de los mecanismos de clan, éstos son aprendidos conforme transcurre el tiempo y se desarrolla la interacción con los miembros del grupo social en el que se desenvuelven, docentes y alumnos, aprendiendo, observando, reproduciendo e introduciendo las reglas de carácter simbólico que conforman este tipo de mecanismos y que se reproducen en los procesos en los que interactúan.

## **Conclusiones**

Los esfuerzos por establecer el control en las organizaciones no ocurren con la fundación de la organización, ocurren antes. Previo a la fundación, durante la planeación y proyección se establecen elementos que funcionan como linderos que establecen los alcances y limitaciones de la organización. Así como el resultado de una Evaluación de Proyectos permite determinar el mercado, los productos, los procesos, la ubicación de la planta, los procesos de producción y el tipo de personal requerido, consecuentemente, esto condiciona los fines

organizacionales y la manera en que éstos se lograrán, también el marco legal y normativo externo al que se sujetará la organización y el medio en el cual se desarrollará.

En el caso de la organización elegida en el estudio de caso, se determinó la pertenencia al sistema de universidades politécnicas, la oferta educativa, el marco legal y normativo, el tamaño de la organización, los procesos, perfiles del personal y de los estudiantes, entre otros elementos. Estas elecciones “preconfiguraron” el control de la universidad.

El marco normativo y legal establecido por la federación determinó el modelo de organización, las funciones sustantivas y el modelo de gestión adoptado para desempeñarlas, como el gobierno, estructura y procesos, tienen como finalidad otorgar libertad acotada a nivel organizacional. De esta manera, la universidad posee un conjunto finito de grados de libertad para redefinirse, para repensar y modificar los fines de la organización, ya que el control disponible para lograrlo es dependiente del ámbito externo.

El efecto de la gestión de este modelo es que, potencialmente, incapacita a la organización para lidiar con las particularidades y excepciones que ocurren en los diversos ambientes en que se desarrolle.

No todo puede ser previsto. En consecuencia, no todas las universidades obtendrán los mismos logros. Factores económicos, sociales, políticos, ambientales y culturales, caracterizan y diferencian a las regiones donde se desarrollan las universidades; aunque pertenezcan a una misma entidad



federativa, eventualmente, surgirán diferentes exigencias para ellas. Como ha ocurrido en el estudio de caso.

La autonomía es considerada como uno de los valores esenciales de la universidad pública, porque proporciona un ambiente para el libre pensamiento, la generación, aplicación y transmisión del conocimiento y el autogobierno. En el caso estudiado, la mayor autonomía se encontró en el nivel de campo organizacional.

Las universidades politécnicas conforman diversos grupos colegiados a nivel nacional con capacidad normativa sobre los planes y programas de estudio, la oferta educativa y la planeación y establecimiento de políticas de observancia general, entre otros aspectos. Las resoluciones de estos grupos son respetadas por el conjunto de universidades y por la CUP, de esta manera, en estos escenarios, mediante el trabajo colegiado, se disponen de niveles de autonomía elevados.

En el nivel de organización, empero, las condiciones son diferentes, la CUP evalúa la gestión del modelo y realiza comparaciones entre universidades que tienen la misma antigüedad –por ejemplo en la evaluación realizada en 2011 a la Universidad se le comparó con el desempeño mostrado por las universidades fundadas ese mismo año-, restringiendo enormemente las posibilidades de diferenciación entre universidades. Así, tienen limitado el derecho de autogobierno, prescindiendo de la autonomía acostumbrada en otro tipo de universidades públicas.

Por lo anterior, se concluye que el **control de la diferenciación** en el campo organizacional de estas universidades actúa en dos dimensiones, en el nivel de organización predominan mecanismos -prácticas- que promueven el isomorfismo coercitivo, a través de la dependencia entre las organizaciones y la participación de sus directivos en los grupos colegiados mencionados.

En el nivel de campo organizacional predominan los mecanismos isomorfos normativos, a través de la dependencia de fuentes de apoyo similares, la realización de transacciones con agencias de Estado, la ocurrencia de un solo modelo organizacional en el campo y el significativo grado de profesionalización y de estructuración del campo<sup>4</sup>.

Se observó que la **creciente implementación del control de tipo tecnocrático** en la Universidad, han marginado la utilización de mecanismos de control de índole socio ideológico que habían emergido al fundarse la organización, lo anterior, en aras de dar cumplimiento a la normatividad establecida por la CUP.

Este fenómeno tiene al menos dos consecuencias. La primera, pérdida de la oportunidad para innovar el control de los procesos, de tal manera, que se alcance el equilibrio control-autonomía, la segunda, permite homogeneizar los controles y añadir predictibilidad para lograr mayor control desde el nivel de la CUP.

El creciente control tecnocrático tiende a ser dinámico flexible y complejo, ya que la actividad de la organización es controlada por las personas. De este modo, la imprevisibilidad que se genere se intentará reducir mediante un nuevo sistema de reglas, engrosando los mecanismos de control burocráticos.

<sup>4</sup>DiMaggio y Powell (1999, p. p. 117-121) presentan una serie de hipótesis cuyos elementos permiten predecir el isomorfismo en dos niveles: 1) el organizacional y 2) el de campo.

Finalmente, se destaca la tensión entre el sistema social construido por los profesores y la racionalidad impulsada por el modelo organizacional. La fundación de la Universidad constituyó una oportunidad para que un grupo de profesionistas jóvenes se desarrollaran en el ámbito de la academia, motivados enormemente, por el sentido de logro, la oportunidad de continuar su formación académica en el posgrado, y la promesa de establecerse en la organización de manera definitiva, entre otros factores.

De este modo los docentes, como grupo, desarrollaron una identidad propia, un conjunto de reglas y valores que reconocen y reproducen en el desempeño de otras funciones académicas y que les permiten desarrollar el trabajo en equipo. A medida que se fortalece el marco normativo de la universidad, dichas prácticas se ven amenazadas, porque la tendencia es sustituirlas o modificarlas por otras impulsadas desde la racionalidad burocrática del modelo institucional.

En este caso, la organización es entendida como un espacio donde conviven lo social y lo técnico, dimensiones que, incesantemente, entran en conflicto, se contradicen, generan tensión, pero, también, aprendizajes, acuerdos y cohesiones diversas, todo ello en escenarios, sumamente dinámicos, que no permiten aplicar en todos los casos las invariables recetas del modelo que la estructura. Este espacio transita por el tiempo acumulando su propia historia, historia que sería monótona y predecible, si no fuera por la autonomía que ejercen los actores para hacer que las cosas cambien.

Ambas dimensiones, social y técnica, aunque antagónicas, en el espacio organizacional, son complementarias, se requiere que interactúen, en un delicado equilibrio, para dotarlo de predictibilidad que reduzca la incertidumbre, pero, también del potencial para efectuar cambios e innovar. Precisamente, esa es la finalidad del control.

Tales capacidades difícilmente ocurren en esas dimensiones de manera separada, el control permite que la organización transite por el tiempo, perdure y logre sus fines exitosamente. Tal como sucede con las personas, los sucesos ocurridos a partir del nacimiento y las etapas de niñez y adolescencia, pueden tener consecuencias nada triviales en la vida posterior de un individuo, lo aprehendido en la investigación revela la importancia de analizar el control en las etapas desarrollo temprano de las organizaciones.

## Referencias

- Alvesson, M., Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio ideological control in a global managementconsultancyfirm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Birnberg, J. G.,Snodgrass, C. (1988). Culture Control: A Field Study. *Accounting, Organizations and Society*, 13 (5), 447-464.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., Long, C. P. (2010). A configurationaltheory of control. En S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, K. M. Bijlsma-Frankema, *Organizational Control* (págs. 51-79). Cambridge, UnitedKingdom: Cambridge UniversityPress.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in theCreation and Evolution of Organizational Control. *OrganizationScience* , 15 (4), 411-431.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological Control in NonideologicalOrganizations*. New York, USA: PraegerPublishers.
- DiMaggio, P. J.,Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell,P. J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 104-125). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ibarra Colado, E. (1991). El fenómeno organizacional capitalista más allá del "control Bravermaniano": Análisis estratégico de las organizaciones. En E. Ibarra Colado, L. Montaña Hirose, (Coords.), S. A. Ediciones y

Distribuciones Hispánicas (Ed.), El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción. México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Long, C. P., Burton, R. M., Cardinal, L. B. (2002). Three Controls are Better than One: A Computational Model of Complex Control Systems. *Computational Mathematical Organization Theory* (8), 197-220.

Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 129-141.

Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 833-848.

Salaman, G., Thompson, K. (1984). Control e ideología en las organizaciones. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3 (3), n. d.

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3 (2), n. d.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Oaks-London-New Delhi: Sage Publications.

# El clima organizacional como herramienta en la planeación estratégica.

---

*Adriana Mazariegos Sánchez<sup>1</sup>  
Josefina Martínez Chávez<sup>2</sup>  
América Inna Milla Sánchez<sup>3</sup>  
Alma Leslie León Ayala<sup>4</sup>  
Norma Patricia Juan Vázquez<sup>5</sup>*

## **Resumen:**

La universidad se caracteriza por ser una organización sumamente compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinfín de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales.

Este documento presenta el resultado de investigación que evaluó la percepción del clima organizacional que manifiestan los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas con la finalidad de identificar y brindar oportunidades de mejora que permitan potencializar los aspectos positivos, obtener información que permita conocer las características de éste, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidad. La investigación se limitó a la realización de un diagnóstico, de manera que se pueda ofrecer información a las autoridades educativas sobre la situación del clima organizacional dentro de la Facultad que permita ser utilizada dentro de la realización de la planeación estratégica interna para establecer acciones o actividades encaminadas a aprovechar las áreas de oportunidad identificadas.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración

<sup>5</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias de la Administración

El resultado permite un análisis de las percepciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas, las relaciones formales de autoridad, lo cual constituyen un insumo básico para estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo dentro de la institución. Con la intención de atender situaciones puntuales, lograr hacer ajustes en la estructura de la organización y fortalecer aún más las relaciones interpersonales y productivas que se presentan entre los miembros de la institución.

**Palabras clave:** *clima organizacional, universidad, calidad, percepción.*

## **Desarrollo**

La planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos de la organización, lo cual implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y la periodicidad para medir los avances. En este sentido, el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se activará la estrategia (Salcido Garza, 2012).

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como "*un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito*".

Por otro lado, la planeación estratégica permite que la organización forme parte activa, es decir, pueda emprender actividades e influir en ellas en lugar de solo



responder y en consecuencia controlar su destino. Su principal propósito es utilizar los recursos con tanta eficacia como sea posible y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización (Salcido Garza, 2012)

La importancia y relación del entorno y la planificación estratégica se evidencia en la definición realizada por *Line* al concebirlo como “...*la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas en combinación con otros datos relevantes que faciliten los procesos de decisión para explotar las oportunidades y evitar las amenazas*” (Vega Almeida, 2006).

Por su parte *Stonehouse y Pemberton, Grant, Miller y Cardinal* resaltan la marcada influencia que ejercen las características organizacionales y la naturaleza del sector donde operan las organizaciones. Estos dos últimos autores afirman que la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional es mayor en organizaciones que operan en entornos turbulentos. Sin embargo, a pesar de los beneficios que pudieran suponerse de lo anteriormente afirmado y de los resultados de investigaciones precedentes referidas por *Sarason, Tegarden y Shrader*, donde se evidencia la influencia de este proceso en el mejoramiento del desempeño organizacional, la utilidad práctica de la planificación estratégica se cuestiona (Vega Almeida, 2006).

La activa participación de todos en el proceso de planificación estratégica visto como una tarea cooperativa, de decisión, creadora y de aprendizaje requiere una diferenciación de los miembros de la organización que se ajuste a sus aptitudes y a sus inclinaciones hacia determinada actividad, que aproveche la actitud positiva

hacia dichas actividades y contribuya al fomento y articulación de competencias que permitan la comprensión, solución y satisfacción conjuntas de situaciones específicas (Vega Almeida, 2006).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retro-información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997 citados por: (Duque Londoño, 2008).

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999) (García e Ibarra, 2012) (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2012). El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista (Brunet, 1987).

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y

reduccionista de los otros.

Para Chiavenato, (1992) *el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización*. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992), (Ucros Brito, 2011).

Por otro lado, el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales) (Salcido Garza, 2012).

El clima, como construcción social o grupal, cumple pues, una función de enlace o variable interpuesta entre los factores de la personalidad y las condiciones estructurales de la organización, presentes y futuras (Durán, Atlante, & Giordano, 2010).

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales

que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor (Salcido Garza, 2012)

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son que: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo (Burke, 1988). Por otro lado, comenta que algunas organizaciones que no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador o un directivo el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por otro lado, los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. En este sentido, los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los mismos constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, a contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente (Mújica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

Por otro lado, el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. Al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. Esto conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria (Mújica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

Por otra parte, respecto a la actividad docente en el clima organizacional se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas a seguir, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general (Anzola, 2003).

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la institución (Mújica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

Actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gestión universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores de gestión. De ahí que la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la organización (Mújica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

## **JUSTIFICACION**

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan

brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. Debido a lo anterior, se puede decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

El diagnóstico constituye un medio de análisis que permite el cambio de una empresa u organización, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente a través de indicadores que permiten medir los signos vitales<sup>6</sup>.

El realizar un diagnóstico de clima organizacional permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que se tenga un panorama de la situación actual se estará en condiciones de tomar medidas o realizar acciones que permitan mejorar el ambiente en el que laboran y se desarrollan los docentes de la facultad.

Por medio de un estudio descriptivo analizaremos cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo el cual permitió obtener datos de manera que la información obtenida brinde un panorama amplio y enriquecedor del clima organizacional de la Facultad. Al concluir éste diagnóstico de clima organizacional las autoridades educativas contarán con información cualitativa que les permitirá conocer cuáles son sus fortalezas, así como detectar

<sup>6</sup> Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. (Váldez Rivera, 1998)

áreas de oportunidad y tomar medidas para mejorar el ambiente organizacional dentro de la Facultad utilizando como herramienta la planeación estratégica.

El análisis del clima organizacional dentro de la Facultad permitirá identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de sus peculiaridades. Actualmente investigaciones del clima organizacional, bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica apoyadas con información que permitirán a los ejecutivos o directivos intervenir en los puntos que se consideren críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Este tipo de investigaciones permite tomar decisiones para atraer talentos, así como para motivarlos y retenerlos; y permiten mejorar el cambio más efectivamente e incrementar la satisfacción del cliente, la productividad y la calidad. También este tipo de estudios permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción para poder evitarlos o anticiparlos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa u organización y satisfactoria para todos sus miembros. Éste diagnóstico permitió la articulación entre la dimensión personas y la dimensión procesos y sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte en el tiempo.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que se podrá conocer la percepción general de los docentes acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional. El resultado de este estudio permitirá a las



autoridades educativas tomar medidas e implementar estrategias en pro de la mejora del clima organizacional buscando una mayor satisfacción laboral, la cual se verá reflejada en una mayor productividad además de brindar un mejor servicio e imagen a los estudiantes universitarios.

Es importante mencionar que no se cuenta con información de estudios anteriores, de manera que no se cuenta con antecedentes del clima organizacional dentro de la Facultad.

## **METODOLOGIA**

El clima es difícil de mensurar porque esa actividad demanda una conceptualización previa. Sin olvidar que se trata de un ambiente humano. El clima organizacional es un proceso dinámico porque está en constante estructuración y reestructuración. Esto nos lleva a concluir que para estudiar el clima de una organización hay que tomar en cuenta todo el contexto: las percepciones de los individuos, los procesos de la organización, las interacciones de las personas e incluso el contexto externo (Álvarez, 1992).

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Achuryy Maldonado, 1984). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Duque Londoño, 2008).

La presente investigación se realizó en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, la cual oferta cuatro programas educativos (Agronegocios, Gestión Turística, Administración y Comercio Internacional), de los cuales solo el programa de Gestión Turística está acreditado y certificado y los otros tres programas se encuentran en nivel 1 de CIEES y en proceso hacia la acreditación. La facultad cuenta con 96 docentes 42 tiempos completos, 2 de medio tiempo y 52 de asignatura. Del total de docentes solo 32 docentes respondieron la encuesta de clima organizacional. La aplicación del instrumento para la recolección de los datos (cuestionario) fue enviado por correo electrónico a cada uno de los miembros académicos, directivos y/o administrativos de la facultad, la participación fue voluntaria, anónima, en forma personal, autoaplicada y sin control de tiempo.

Cabe hacer mención que la calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de nuestras organizaciones.

La metodología que será utilizada se enmarca dentro de la modalidad de investigación cualitativa, descriptiva de campo. La definición del tipo de cuestionario a emplear es un cuestionario con preguntas cerradas de tipo dicotómico adaptado a las necesidades de la organización tomando en cuenta lo mencionado por Altmann:

- El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- Su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Diferentes autores han aportado instrumentos de medición de clima organizacional considerando diversas dimensiones. Para este estudio se han seleccionado las siguientes adecuando los apartados que se utilizarán, manteniendo la atención en las variables que se han mencionado con anterioridad. El listado de dichos apartados, con sus variables y factores se presenta a continuación:

Factores a evaluarse:

**A) Factores Generales:**

1.- Edad, 2.- género. 3.- situación familiar, 4.- Nivel escolar, 5.- Nivel del puesto (plaza); 6.- años de laborar en la unach; 7.- actividad que realiza dentro de la institución.

**B) Factores Específicos:**

- I. Recompensas y Reconocimientos.
- II. Capacitación y Desarrollo.
- III. Mejora y Cambio.
- IV. Calidad y Orientación al Usuario.
- V. Equidad y Género.
- VI. Comunicación.
- VII. Disponibilidad de Recursos.
- VIII. Calidad de Vida Laboral.
- IX. Balance Trabajo – Familia.
- X. Colaboración y Trabajo en Equipo.
- XI. Liderazgo y Participación.
- XII. Identidad con la Institución y Valores.
- XIII. Austeridad y Combate a la Corrupción.
- XIV. Enfoque a Resultados y Productividad.
- XV. Normatividad y Procesos.
- XVI. Servicio Profesional de Carrera.
- XVII. Impacto de la Encuesta en la Institución.

Tabla 1. Dimensiones, variables y factores a evaluar en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas.

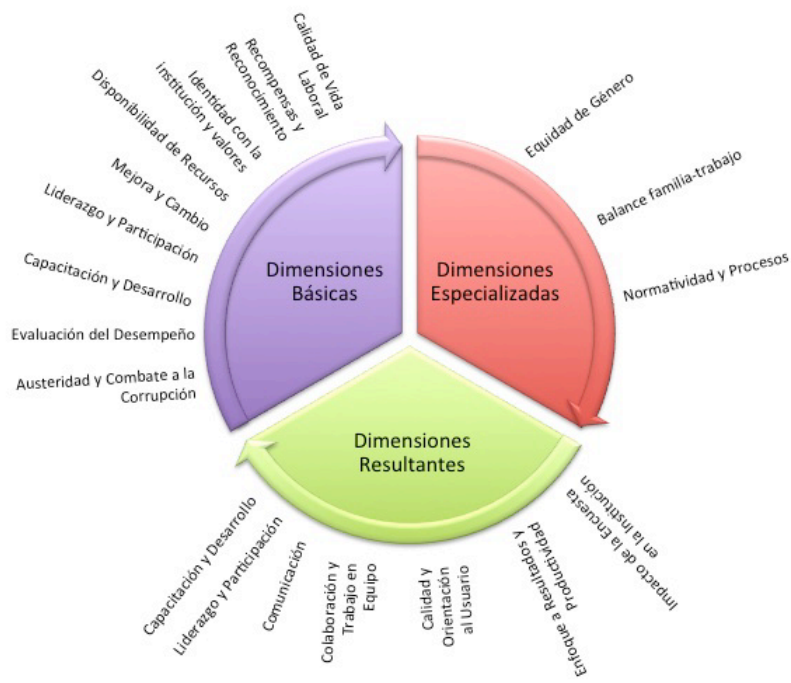
<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Factores</b>
Dimensiones Básicas	Relaciones	VIII. Calidad de la vida laboral
	Reconocimiento	I. Recompensas y Reconocimientos
		XVI. Impacto de la Encuesta en la Institución
	Sentido de pertinencia	XII. Identidad con la Institución y Valores
	Condiciones de trabajo	VII. Disponibilidad de Recursos
	Direccionamiento Estratégico	III. Mejora y Cambio
	Comportamiento Organizacional	XIII. Austeridad y Combate a la Corrupción
	Participación	XI. Liderazgo y Participación.
	Desarrollo Profesional	XVI. Evaluación del desempeño Docente
Dimensiones Resultantes	Trabajo en equipo	X. Colaboración y Trabajo en Equipo

	Comunicación	VI. Comunicación
	Gestión del conocimiento y el talento	II. Capacitación y Desarrollo
	Liderazgo	XI. Liderazgo y Participación
	Orientación al logro	IV. Calidad y Orientación al Usuario
		XIV. Enfoque a Resultados y Productividad
Dimensiones Especializadas	Evaluadas de acuerdo a áreas y procesos específicos de la organización	V. Equidad de género
		IX. Balance familia-trabajo
		XV. Normatividad y procesos

El instrumento diseñado contiene un total de 82 ítems, que permiten observar dos aspectos de la percepción de los empleados respecto a las dimensiones antes mencionadas de la empresa: ¿qué tan de acuerdo está el individuo con las afirmaciones realizadas?. Los resultados obtenidos fueron evaluados mediante una escala dicotómica (respuesta si o no), con lo que se logró medir la actitud del personal respecto al clima organizacional y su percepción.

## RESULTADOS

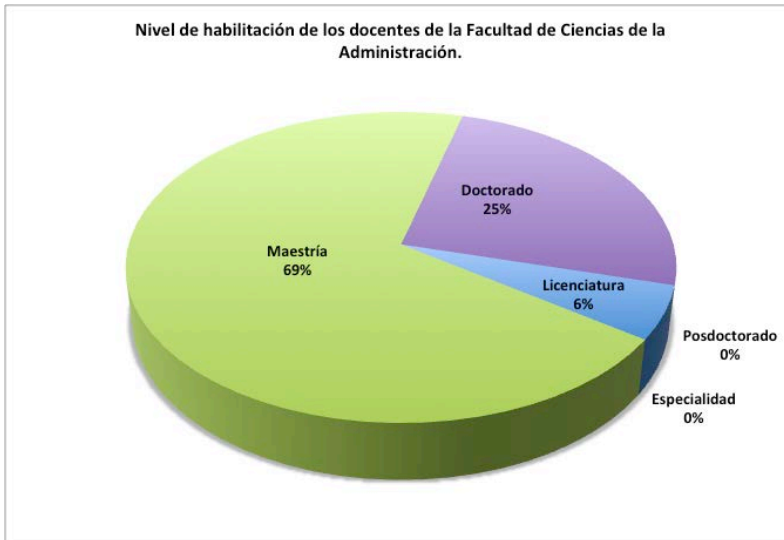
Los resultados se presentan resumidos en las tres dimensiones determinadas para el estudio, así como se presentan en la figura No. 1, posteriormente se realizará el análisis individual de cada factor para finalmente elaborar una conclusión por dimensión.



**Figura 1. Dimensiones para el abordaje del estudio del clima organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Unach. Elaboración propia.**

## FACTORES GENERALES

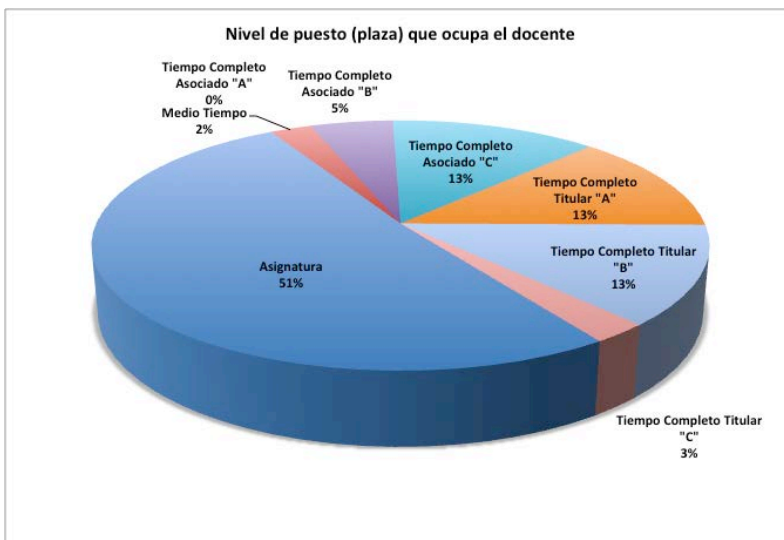
Dentro del factor género, el 42% de los docentes que respondieron la encuesta de clima organizacional corresponden al género femenino y el 58% al género masculino. De los cuales el 50% es casado (a), el 25% es soltero (a) sin hijos, el 8% es soltero (a) con hijos, 8% es divorciado y el 3% está separado.



El 69% de los docentes encuestados cuentan con el grado de maestría y el 25% con grado de doctorado, únicamente el 6% solo cuenta con

**Figura 2. Nivel de habilitación de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración. Elaboración propia**

licenciatura (Fig.2).



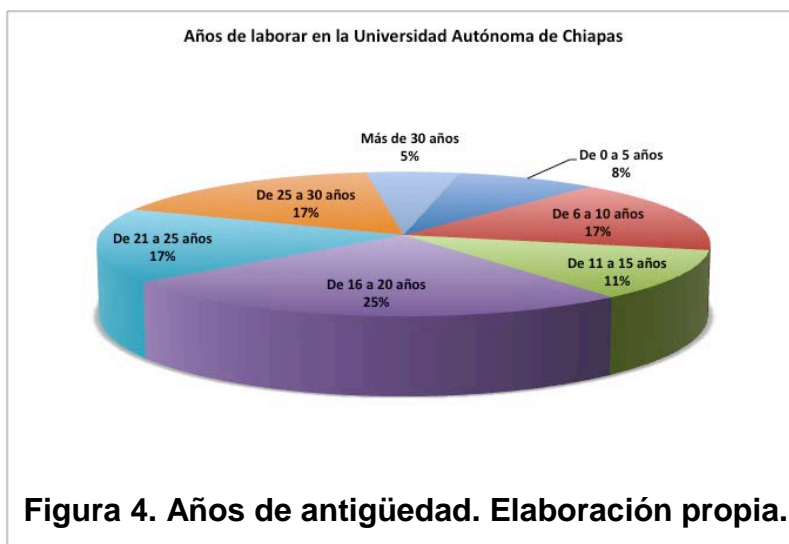
El 51% de los docentes encuestados son de asignatura, el 43% son de tiempo completo y el 2% es de medio tiempo (Fig. 3).

**Figura 3. Nivel de puesto que ocupa el docente. Elaboración propia.**

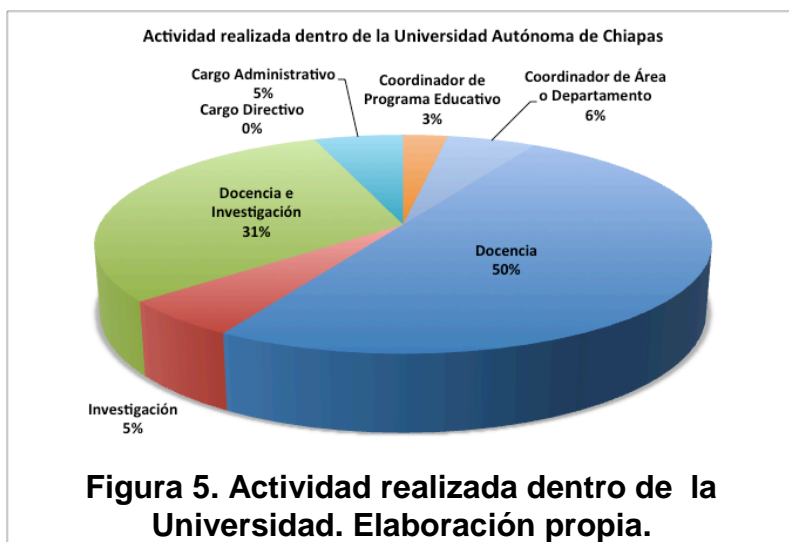
Del total de docentes que respondieron la encuesta de clima organizacional el 5% tiene más de 30 años de antigüedad, 17% tienen entre 25 y 30 años de antigüedad, el 17% tiene entre 21 y 25 años, el 25% entre 16 a 20 años, el 11% entre 11 a 15 años y solamente



el 8% tiene entre 0 y 5 años de antigüedad dentro de la Facultad de Ciencias de la Administración (Unach) (Fig.4).



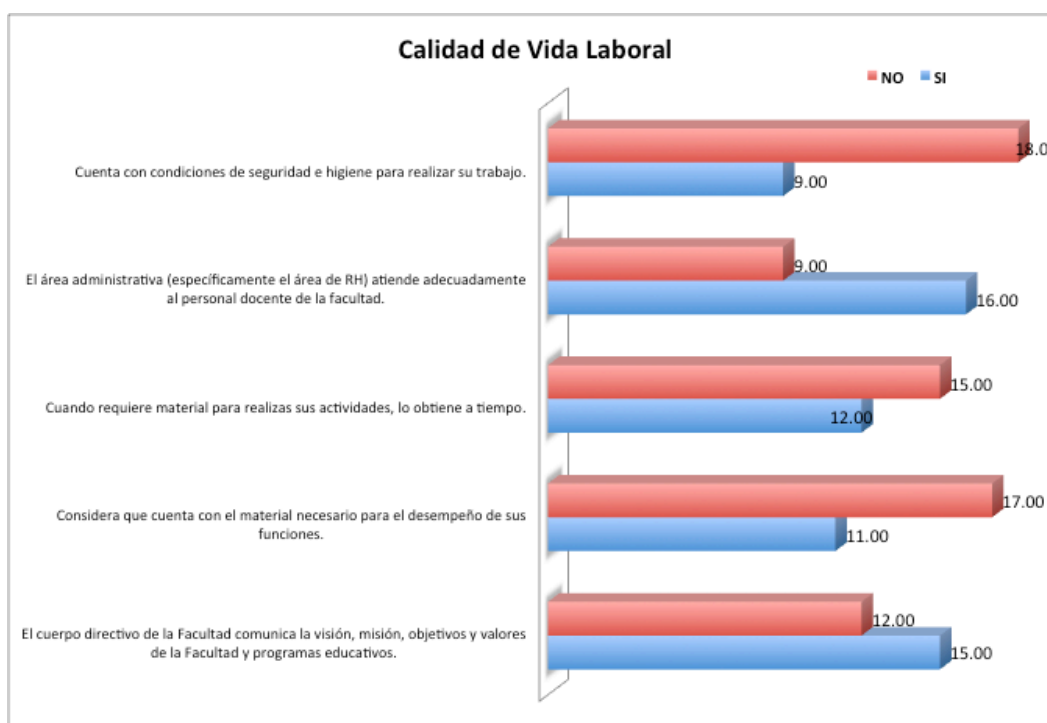
Del total de los encuestados el 50% realiza como actividad principal la docencia, el 5% realiza investigación y el 31% realiza ambas actividades, el 5% ocupa un cargo administrativo, el 3% es coordinador de un programa educativo y el 6% es coordinador de área o departamento (Fig.5).



## DIMENSION BÁSICA

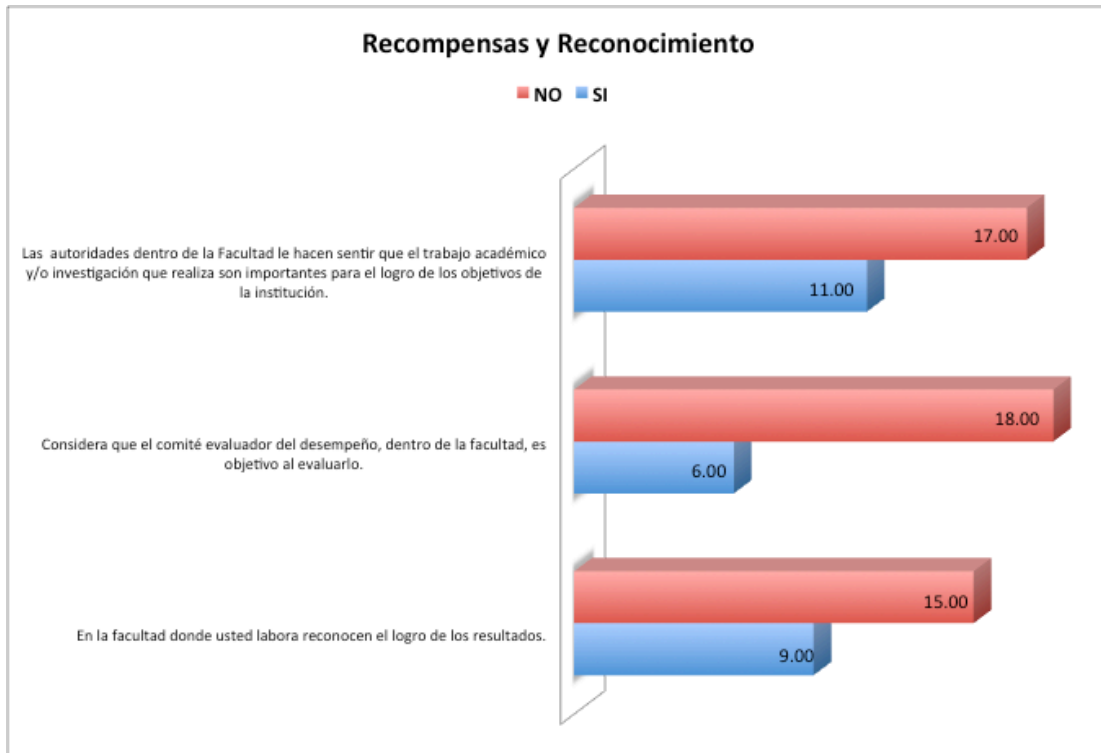
Dentro de la variable relaciones se analiza el factor calidad de vida laboral. De la variable reconocimiento se analiza el factor recompensas y reconocimientos; De

la variable sentido de pertenencia se analiza el factor identidad con la institución y valores.



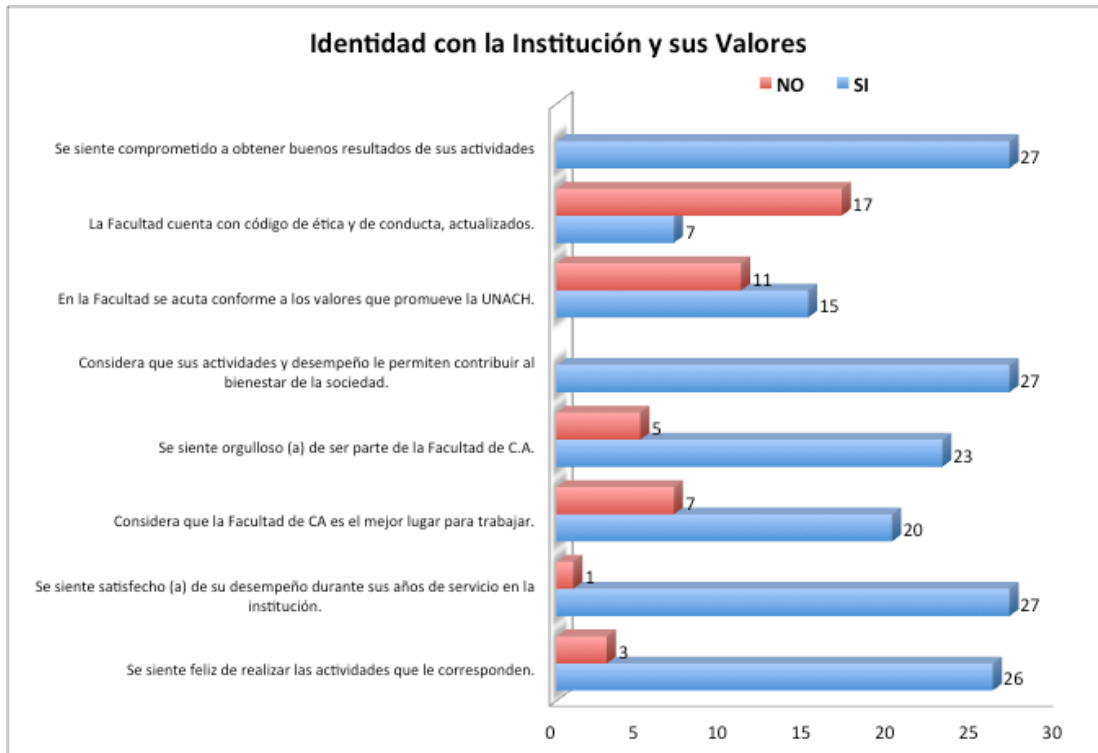
**Figura 6. Factor calidad de vida laboral. Elaboración propia.**

En cuanto a los aspectos negativos identificados en el “factor calidad de vida laboral” encontramos que los docentes encuestados afirman que no cuenta con condiciones de seguridad e higiene para realizar su trabajo, cuando requiere material para realizar sus actividades no lo obtienen a tiempo y no cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones. Dentro de los aspectos positivos, reconoce que el área administrativa (específicamente el área de recursos humanos) atiende adecuadamente al personal docente de la Facultad. Finalmente consideran que el cuerpo directivo de la Facultad comunica la visión, misión, objetivos y valores de la Facultad y sus programas educativos (Fig.6).



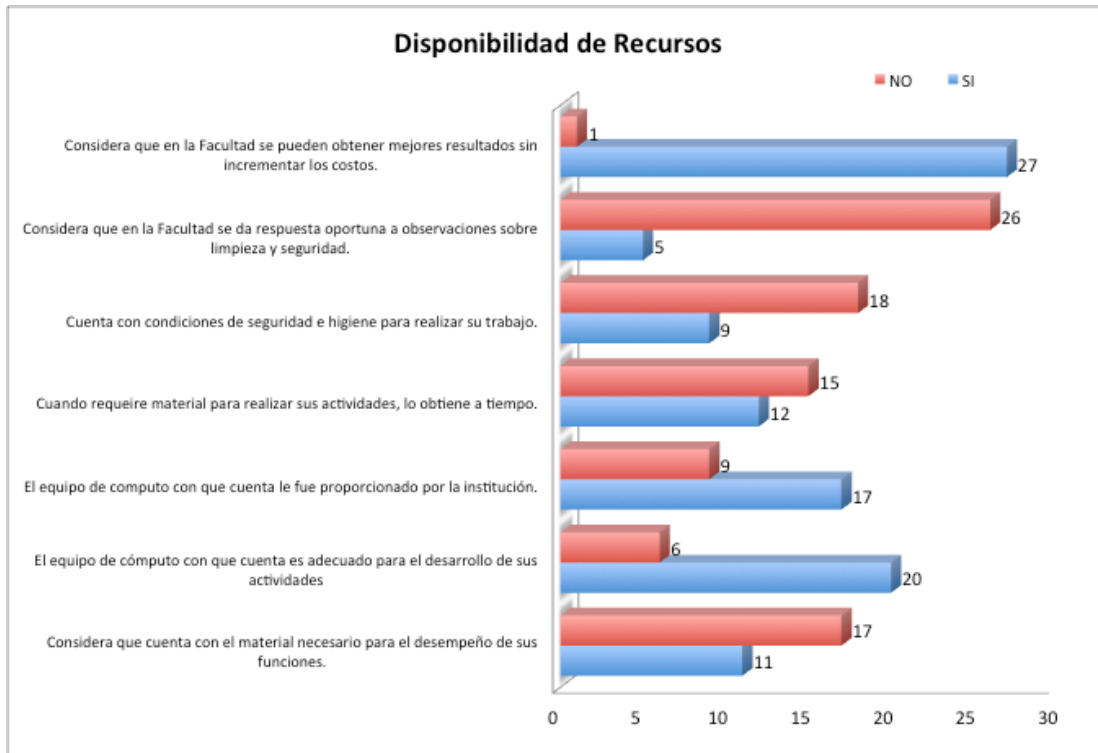
**Figura 7. Factor recompensas y reconocimientos. Elaboración propia.**

En cuanto al aspecto de “recompensas y reconocimientos”, los docentes manifiestan que las autoridades dentro de la Facultad no le hacen sentir que el trabajo académico y/o de investigación que realiza son importantes para el logro de los objetivos de la institución, consideran que el comité evaluador del desempeño, dentro de la Facultad, no es objetivo cuando los evaluación y que en la Facultad no se reconoce el logro de los resultados (Fig. 7).



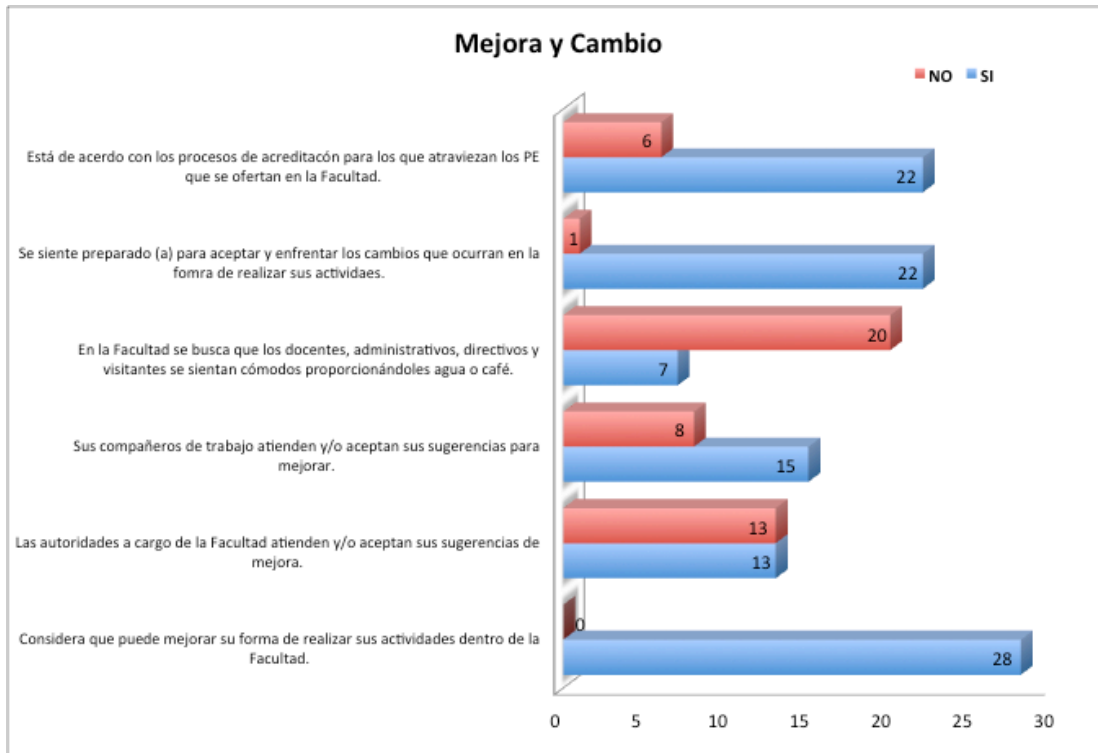
**Figura 8. Factor identidad con la institución y sus valores. Elaboración propia.**

En cuanto a la “identidad con la institución y sus valores”, los docentes manifiestan que se sienten comprometidos a obtener buenos resultados de sus actividades, que en la Facultad de actúa conforme a los valores que promueve la Unach, consideran que sus actividades y desempeño le permiten contribuir al bienestar de la sociedad, se sienten orgullosos de ser parte de la Faculta y que el mejor lugar para trabajar, se sienten satisfechos (as) de su desempeño durante sus años de servicio en la institución y se sienten felices de realizar las actividades que les corresponden. Se encontró que la Facultad no cuenta con código de ética y conducta (Fig. 8).



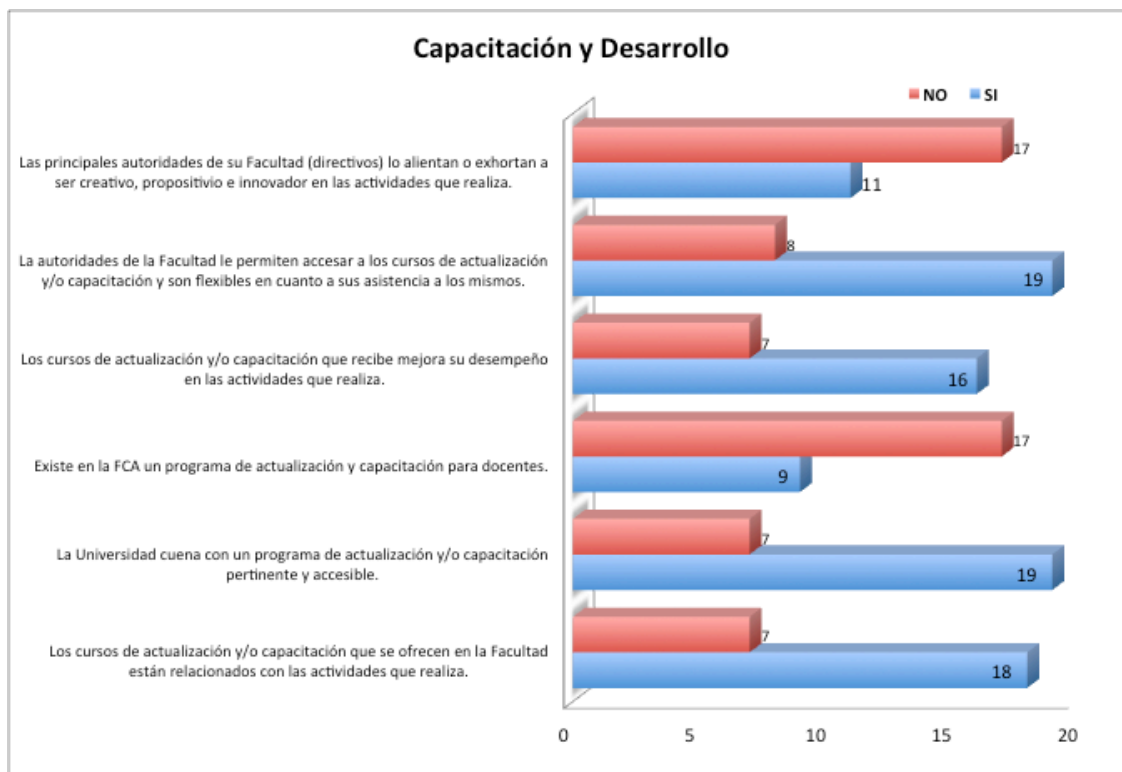
**Figura 9. Factor disponibilidad de recursos. Elaboración propia.**

En la variable “condiciones de trabajo” y el factor “disponibilidad de recursos” los docentes encuestados manifestaron que consideran que en la Facultad no se da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad, que no cuentan con condiciones de seguridad e higiene para realizar su trabajo, que no obtiene a tiempo el material que requiere para realizar sus actividades y consideran que no cuentan con el material necesario para el desempeño de sus funciones. En cuando a los aspectos positivos, los docentes consideran que en la Facultad se pueden obtener mejores resultados sin incrementar los costos. El equipo de cómputo con que cuenta el docente le fue proporcionado por la universidad y es adecuado para el desarrollo de sus actividades (Fig. 9).



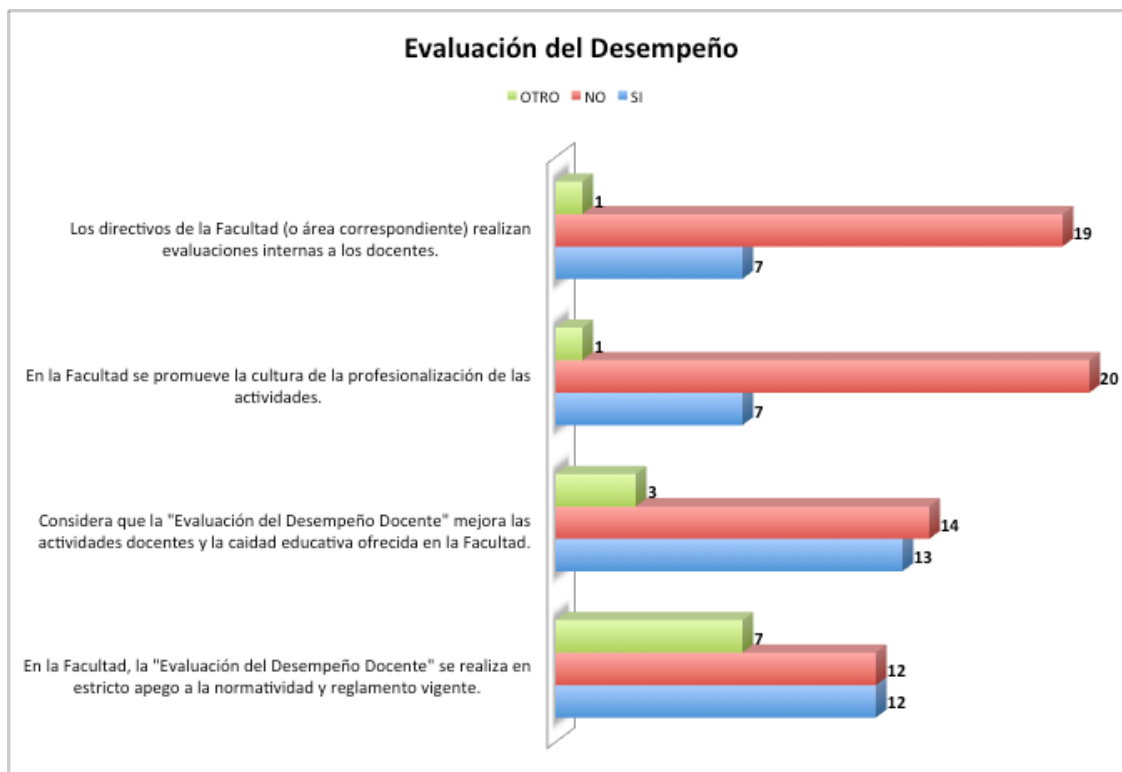
**Figura 10. Factor mejora y cambio. Elaboración propia.**

En la variable “Direccionamiento Estratégico” y el factor “mejora y cambio”, se encontró que los docentes encuestados están de acuerdo con la acreditación de los PE que oferta la Facultad, se sienten preparados (as) para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de realizar sus actividades, consideran que sus compañeros de trabajo y las autoridades atienden y/o aceptan sus sugerencias para mejorar y consideran que pueden mejorar la forma de realizar sus actividades dentro de la Facultad (Fig.10).



**Figura 11. Factor capacitación y desarrollo. Elaboración propia.**

En la variable “Aprendizaje” y el factor “capacitación y desarrollo”, los docentes encuestados manifiestan que las autoridades de la Facultad (directivos) no lo alientan o exhortan a ser creativo, propositivo e innovador en las actividades que realiza y que en la Facultad no existe un programa de actualización y capacitación para docentes. Por otro lado, manifiestan que las autoridades de la Facultad les permiten acceder a los cursos de actualización y/o capacitación y son flexibles en cuanto a su asistencia a los mismos, además los cursos que ofrecen están relacionados con las actividades que realizan, consideran que dichos cursos mejoran su desempeño en las actividades que realizan. Afirman que la Universidad cuenta con un programa de actualización y/o capacitación pertinente y accesible (Fig. 11).



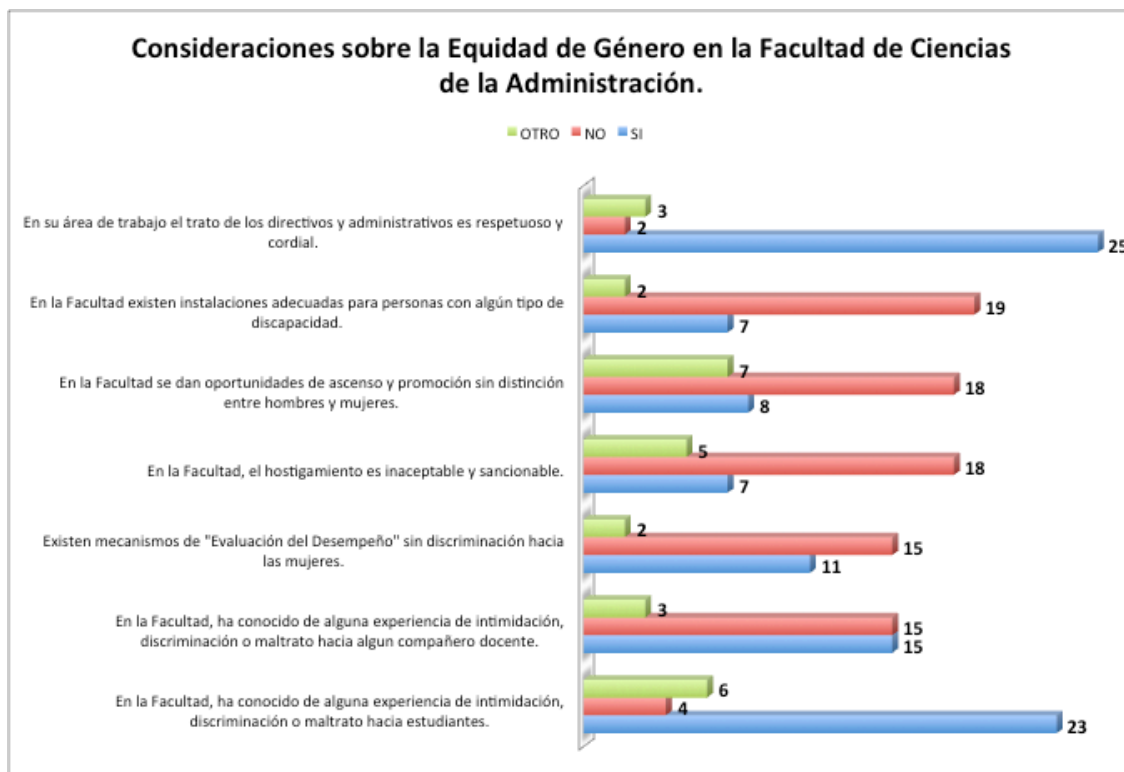
**Figura 12. Factor evaluación del desempeño. Elaboración propia**

Variable "Desarrollo profesional" y el factor "evaluación del desempeño" se encontró que los directivos de la Facultad (o área correspondiente) no realizan evaluaciones internas a los docentes, no se promueve la cultura de la profesionalización de las actividades, además consideran que la evaluación del desempeño docente no mejora las actividades docentes y la calidad educativa ofrecida en la Facultad (Fig.12).

### **DIMENSION ESPECIALIZADA**

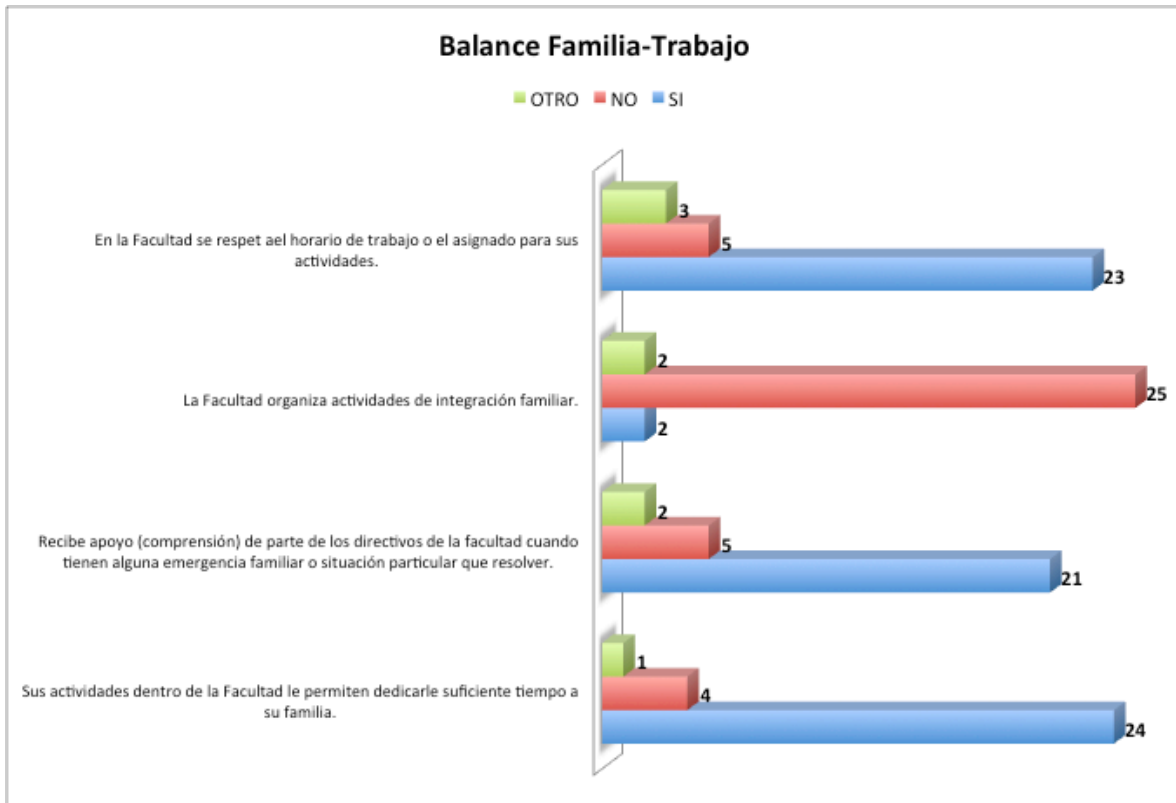
Las variables son evaluadas de acuerdo al área y proceso específico de la institución.





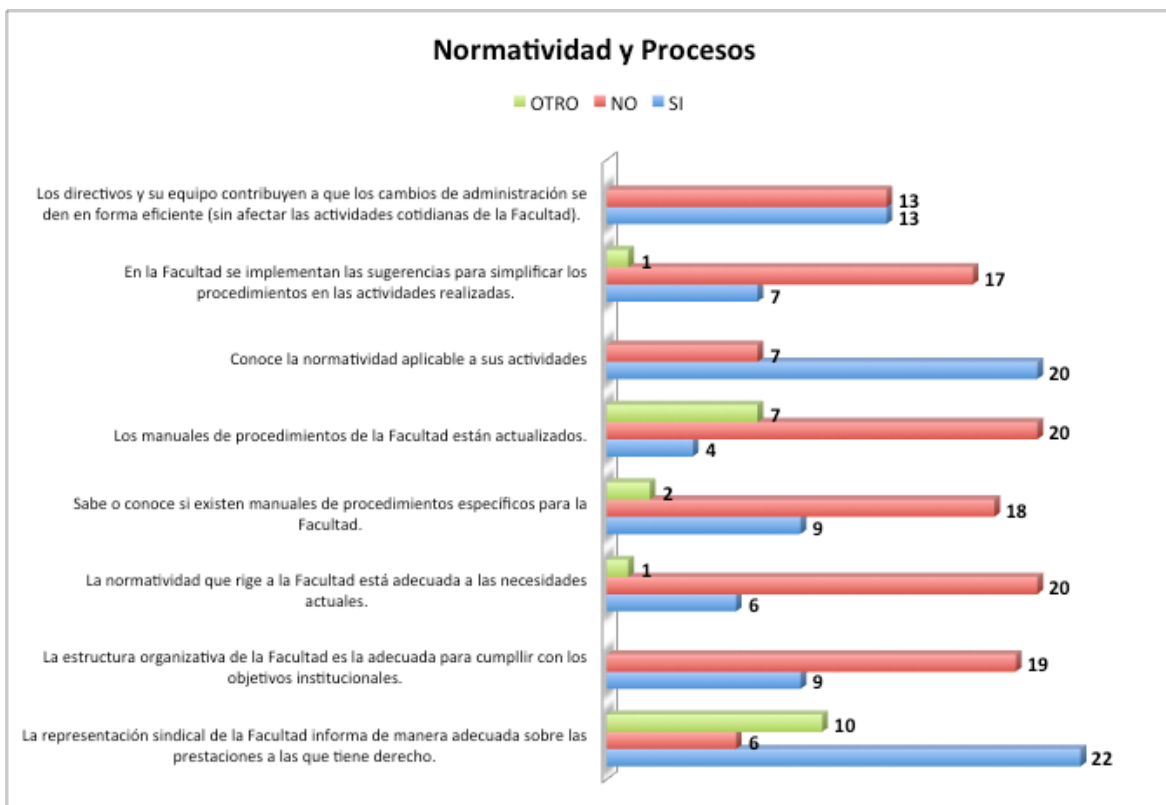
**Figura 13. Factor consideraciones sobre la equidad de género en la Facultad de Ciencias de la Administración. Elaboración propia.**

En cuanto al factor “Equidad de género”, los docentes encuestados manifestaron que en la Facultad no existen instalaciones adecuadas para personas con algún tipo de discapacidad, no se da igualdad de oportunidades de ascenso y promoción entre hombres y mujeres. También consideran que el hostigamiento no es inaceptable y sancionable y no existen mecanismos de evaluación docente sin discriminación hacia las mujeres. Por otro lado, consideran que en su área de trabajo el trato de los directivos y administrativos es respetuoso y cordial, pero que han conocido experiencias de intimidación, discriminación o maltrato hacia los estudiantes (Fig.13).



**Figura 14. Factor balance familia-trabajo. Elaboración propia.**

Los docentes encuestados manifiestan que la Facultad no organiza actividades de integración familiar. Pero respetan el horario de trabajo o el asignado para las actividades, reciben apoyo (comprensión) de parte de los directivos de la Facultad cuando tienen alguna emergencia familiar o situación particular que resolver y consideran que sus actividades dentro de la Facultad les permiten dedicarle suficiente tiempo a sus familias (Fig. 14).

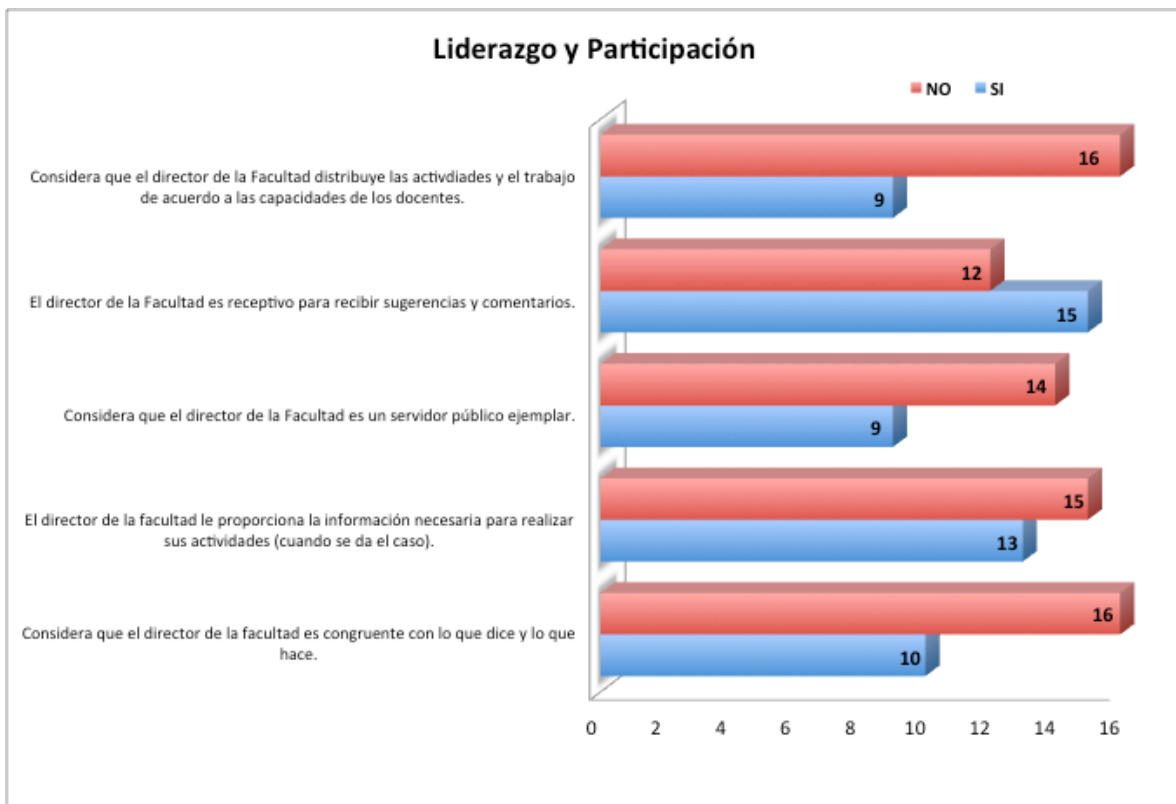


**Figura 15. Factor normatividad y procesos. Elaboración propia.**

En cuanto al factor “normatividad y procesos”, se encontró que la Facultad no implementa las sugerencias para simplificar los procedimientos en las actividades realizadas, los docentes encuestados desconocen si existen manuales de procedimientos en la Facultad y otros manifiestan que los manuales de procedimientos de la Facultad no están actualizados, consideran que la normatividad que rige a la Facultad no es adecuada a las necesidades actuales y la estructura organizativa de la Facultad no es adecuada para cumplir con los objetivos institucionales. Por otro lado, afirman que conocen la normatividad aplicable a sus actividades y que la representación sindical de la Facultad informa de manera adecuada sobre las prestaciones a las que tiene derecho (Fig. 15).

## DIMENSIÓN RESULTANTE

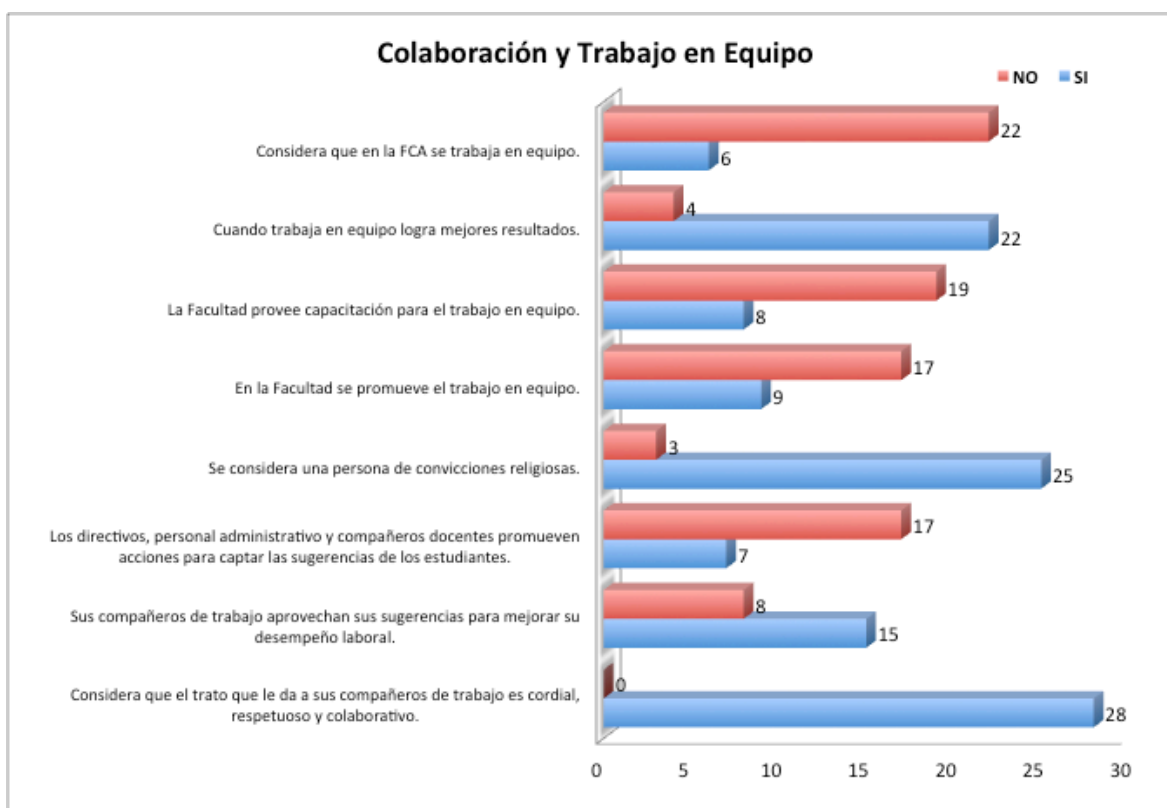
Dentro de ésta dimensión se analizan las variables liderazgo y participación, colaboración y trabajo en equipo, comunicación, calidad y orientación al usuario, enfoque a resultados y productividad y se analiza también el impacto de la encuesta en la institución.



**Figura 16. Factor liderazgo y participación. Elaboración propia.**

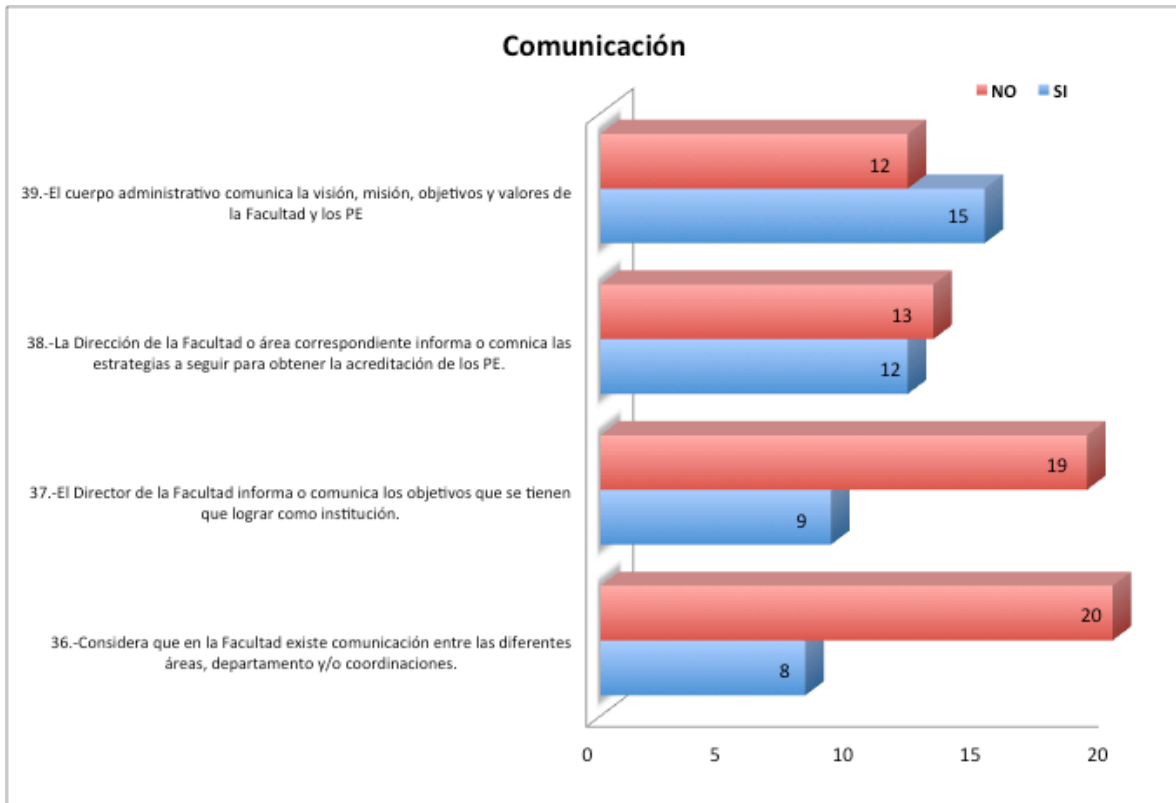
Dentro de las variables "Participación" y el factor "liderazgo y participación" se encontró que los docentes encuestados manifestaron que el director de la Facultad no distribuye las actividades y el trabajo de acuerdo a las capacidades de los docentes, consideran que el director no es un servidor público ejemplar, no proporciona la información necesaria para realizar sus actividades (cuando se da

el caso) y no es congruente con lo que dice y hace, aunque el director es receptivo para recibir sugerencias y comentarios (Fig. 16).



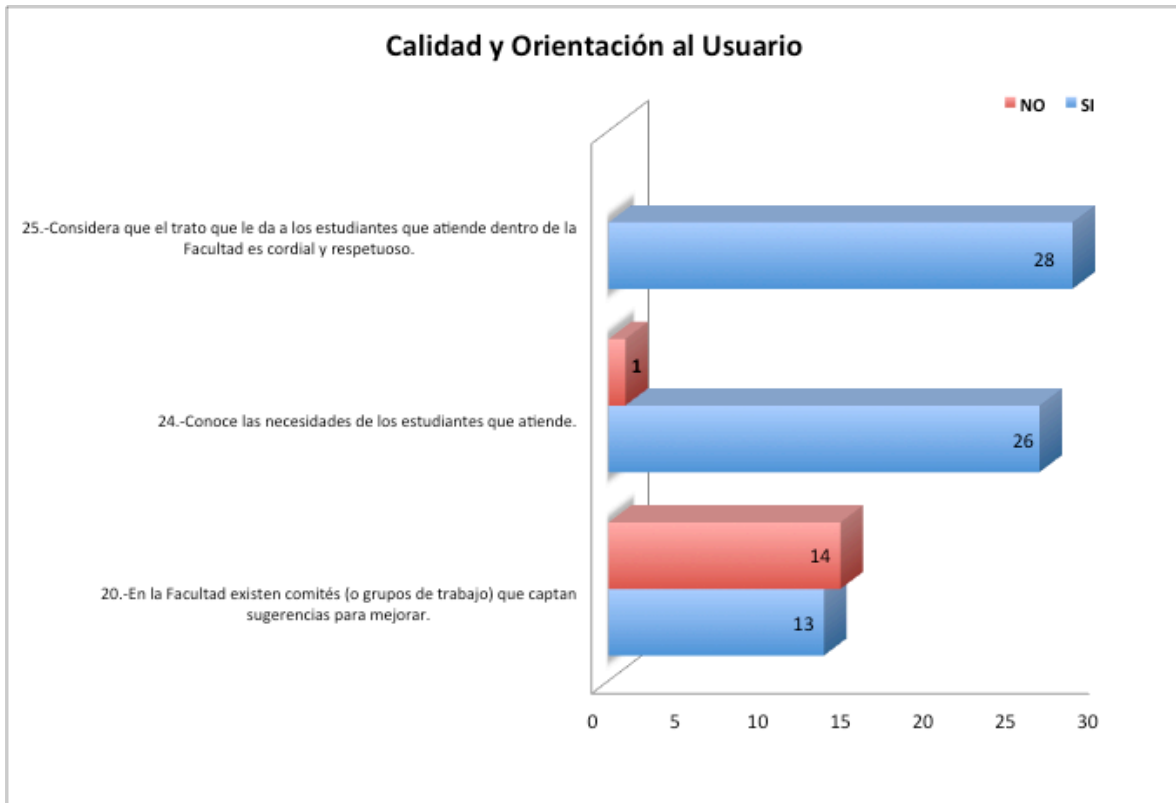
**Figura 17. Factor Colaboración y trabajo en equipo. Elaboración propia.**

Los docentes encuestados consideran que en la Facultad de Ciencias de la Administración no se trabaja en equipo y que no se provee capacitación para el trabajo en equipo ni se promueve. Consideran que cuando se trabaja en equipo se logran mejores resultados. Los docentes consideran que son personas con convicción religiosa y que el trato que les dan a sus compañeros de trabajo es cordial, respetuoso y colaborativo (Fig. 17).



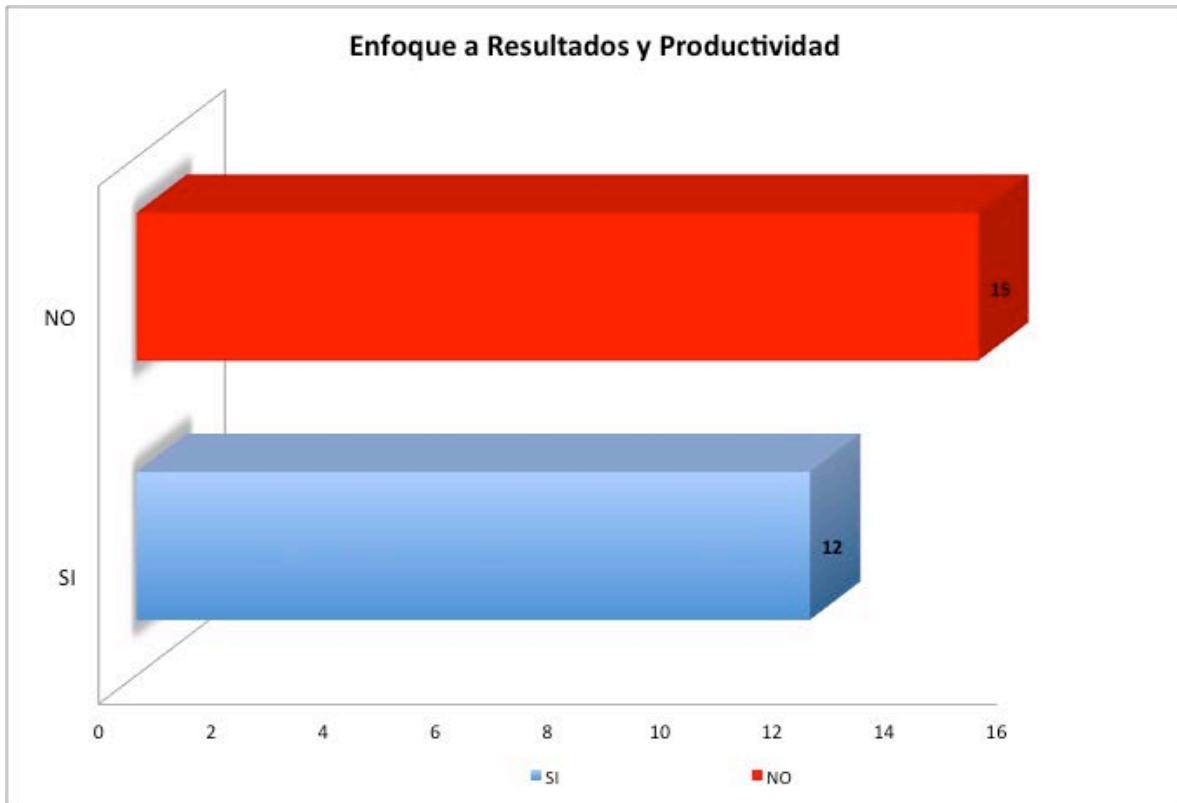
**Figura 18. Factor Comunicación. Elaboración propia.**

En cuanto a la variable y factor “comunicación”, los docentes encuestados consideran que la dirección de la Facultad o área correspondiente no informa o comunica las estrategias a seguir para obtener la acreditación de los PE, no informa o comunica los objetivos que se tienen que lograr como institución y no existe comunicación entre las diferentes áreas, departamentos y/o coordinaciones. Por otro lado, el cuerpo administrativo si comunica la visión, misión, objetivos y valores de la Facultad y los programas educativos (Fig. 18).



**Figura 19. Factor calidad y orientación al usuario. Elaboración propia.**

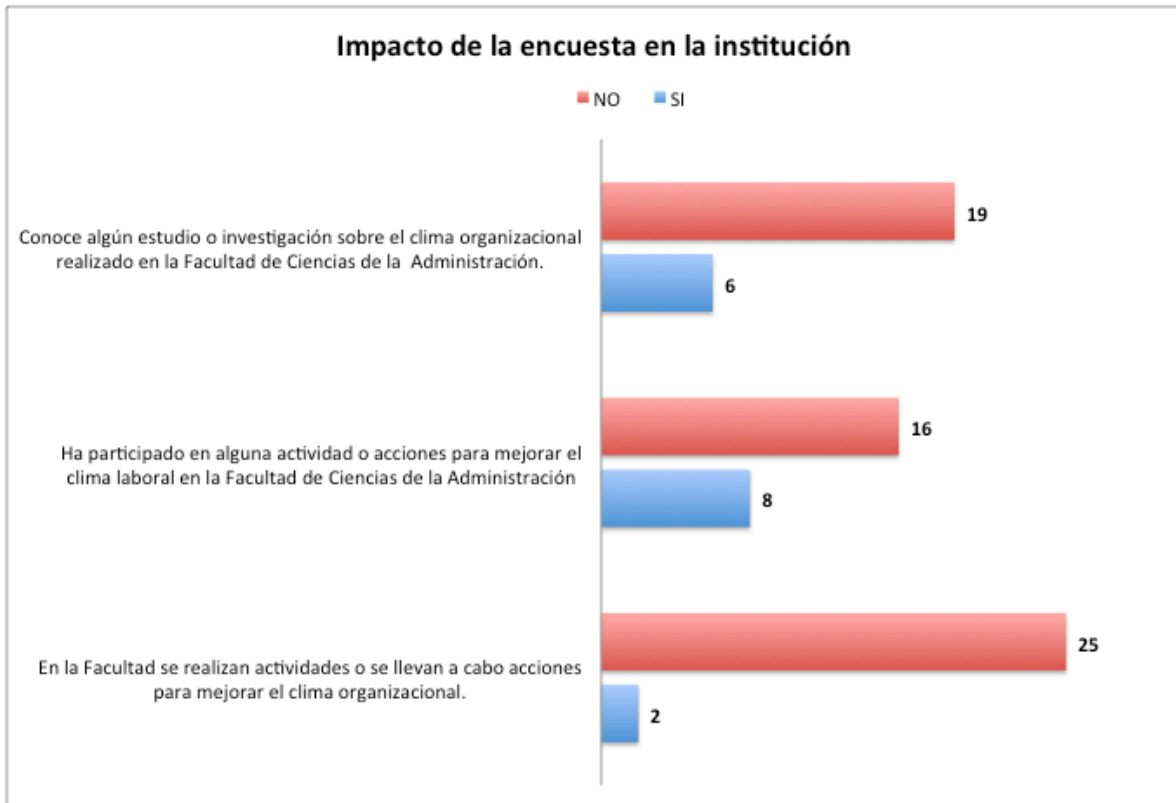
La variable “Orientación al logro” evalúa el factor “calidad y orientación al usuario”, en él se encontró que en la Facultad no existen comités (o grupos de trabajo) que captan sugerencias para mejorar. Los docentes encuestados consideran que el trato que le da a los estudiantes que atiende dentro de la Facultad es cordial y respetuoso y que además conoce sus necesidades (Fig. 19).



**Figura 20. Factor enfoque a resultados y productividad. Elaboración propia.**

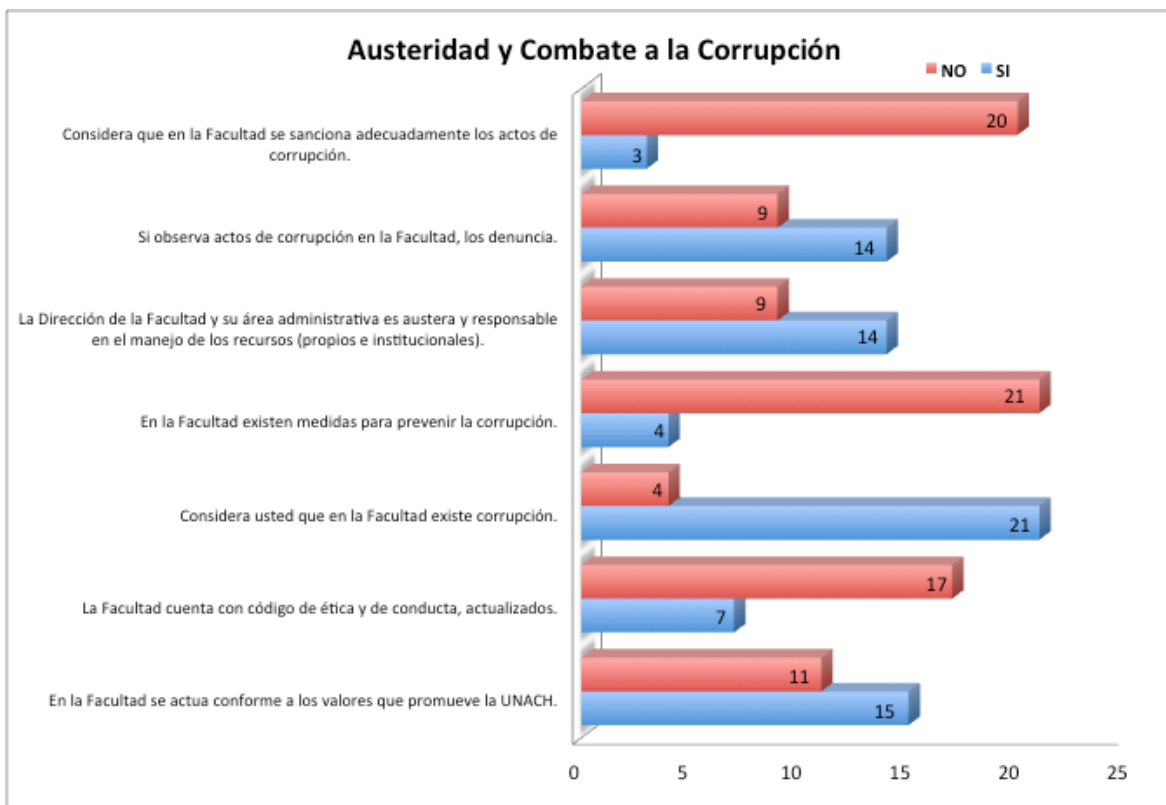
En la variable "Orientación al logro" y el factor "enfoque a resultados y productividad", los docentes manifestaron que la Universidad no ha desarrollado y/o aplicado sistemas de recompensas por logros (Fig.20).





**Figura 21. Factor impacto de la encuesta en la institución. Elaboración propia.**

En cuanto a la variable “orientación al logro” y el factor “impacto de la encuesta en la institución” se encontró que los docentes encuestados no conocen ningún estudio de clima organizacional realizado en la Facultad de Ciencias de la Administración, tampoco han participado en actividades o acciones para mejorar el clima laboral y en la Facultad no se realizan actividades o acciones para mejorar el clima organizacional (Fig. 21).



**Figura 22. Factor austeridad y combate a la corrupción. Elaboración propia.**

La variable “Comportamiento organizacional” y el factor “austeridad y combate a la corrupción” presenta las siguientes respuestas: Los docentes encuestados manifiestan que consideran que en la Facultad no se sanciona adecuadamente los actos de corrupción y no existen medida para prevenirla y tampoco existen un código de ética y conducta actualizados.

Los docentes afirmaron que consideran que existe la corrupción en la Facultad y si observan actos de corrupción en la Facultad, los denuncian. Por otro lado consideran que la dirección de la Faculta y su área administrativa es austera y responsable con el manejo de los recursos (propios e institucionales) (Fig. 22).

## **CONCLUSIONES**

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización.

Actualmente la Universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera conveniente tanto para el docente y administrativo como para la institución. Investigaciones recientes demuestran que la realización de estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de incentivos y retribuciones, entre otros.

La investigación realizada permitió examinar los factores que afectan al individuo en la organización a través de su percepción y determinar aquellos que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de su fuerza de trabajo y desempeño. El conocimiento aportado por esta investigación del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, los cuales permitirán introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como

en la estructura organizacional.

Los resultados evidencian una aproximación comparativa de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, los cuales indican que hay cuestionamientos que afectan el clima organizacional en la Facultad. Se concluye que hay necesidad de establecer lineamientos para desarrollar intervenciones en los factores afectados en el clima organizacional y en los docentes universitarios para mejorarlo.

### **Trabajos citados**

- Álvarez, G. (1992). El clima en instituciones educativas: Conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.* , 11 (1).
- Anzola, R. (2003). *Administración de pequeñas empresas*. México, México: McGraw Hill.
- Brito, I., & Jiménez, J. C. (2013). Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias.* , 2 (1).
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. (Trillas, Ed.) México.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo*. México, Distrito Federal, México: Sitesa.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

- Duque Londoño, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación seccinal Pereira*. Tesis, Universidad Tecnológica de Pereira., Facultad de Ingeniería Industrial.
- Durán, C., Atlante, M. E., & Giordano, D. (2010). El Clima Organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo universitario. *XV Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.*, (págs. 1-16). Argentina.
- Excellence, P. B. (10 de Septiembre de 2014). *Baldrige Performance Excellence Programa*. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)
- García Hernández, C., Mercado Ibarra , S., Sotelo Castillo , M., Vales García, J., Esparza García, I., & Ochoa Ávila, E. (Abril de 2011). *Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2014, de <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Enero-abril2011/5%20%Articulo%20Clima%20Org.pdf>
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (2012). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/libro-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_liker.html](http://www.eumed.net/libro-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_liker.html)
- Irizar, I. (2003). *El reto de ser emprendedor*. España, España: Mondragón Editores. Uibertsitatea.

Mújica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Laurus. Revista de Educación* , 13 (24), 290-304.

Salcido Garza, S. (14 de Agosto de 2012). *Slide Share*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de Slide Shar: [www.slideshare.net/ServandoSalcidoGarza/planeacion-estrategica-y-clima-organizacional](http://www.slideshare.net/ServandoSalcidoGarza/planeacion-estrategica-y-clima-organizacional)

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona, España: EUB.

The Japan Quality Medal has become "Deming Grand Prize" in 2012. (2014). *juse.org.jp*. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de [juse.org.jp](http://juse.org.jp): [juse.org.jp/deming\\_en/data/01\\_Guide\\_DemingGP2014.pdf](http://juse.org.jp/deming_en/data/01_Guide_DemingGP2014.pdf)

Ucros Brito, M. (2011). Factores del clima organizacion en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia* , 17 (2), 91-102.

Váldez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México, Estado de México, México: Trillas.

Vega Almeida, R. L. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed* , 14 (6).

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***

The background of the page features a stylized map of Latin America and Mexico in shades of blue. Overlaid on the map are several concentric circles, resembling ripples in water, centered on the left side of the image. The overall aesthetic is clean and academic.





# La Teoría de la Actividad como recurso para la intervención y gestión del cambio organizativo: El caso del contexto escolar

---

Hugo Armando Brito Rivera<sup>1</sup>

## Resumen:

En este capítulo se introducen, a manera de aproximación teórica, conceptos adscritos a la Teoría de la Actividad. La pertinencia de este enfoque estriba en el aporte que provee para concebir a las organizaciones como sistemas de actividad. Se plantea esta perspectiva como recurso para al análisis de sistemas de actividad laboral y proyección de intervenciones orientadas al desarrollo organizativo desde un enfoque de corte sociocultural.

Se aborda el concepto de aprendizaje expansivo como una de las varias corrientes del aprendizaje organizativo. Tal constructo es presentado en concordancia con los estudios del trabajo como actividad humana y en sintonía con las teorías basadas en la práctica. Se propone una metodología de intervención interpretativa, etnográfica y situada (el laboratorio de cambio), fundamentada a partir del ciclo de aprendizaje expansivo para dar cuenta de procesos de gestión, transformación e innovación social en ámbito laboral.

Se exponen tensiones y perturbaciones evolutivas propias al trabajo escolar en relación a una reforma educativa. Tales factores, de carácter sistémico, interpelan la interconexión de prácticas profesionales, razón por lo que se discute la noción de *boundary zone* o espacio de interacción entre sistemas de actividad. En la presente argumentación el cambio organizativo es concebido como construcción progresiva de significados, cuyo sustrato es de naturaleza cultural, dialógica y discursiva.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. silavidamedapalo@hotmail.com

Se desarrolla un acercamiento al trabajo de comunidades científicas no hispano parlantes a partir de una revisión teórica relacionada con el subtema “Teoría de la actividad y organizaciones” del Grupo Europeo de Estudios Organizacionales (EGOS).

**Palabras clave:** Aprendizaje organizativo, competencias, formación profesional.

### **Introducción**

La Teoría de la Actividad es un enfoque multidisciplinario que ocupa un lugar sobresaliente en los estudios organizacionales de corte sociocultural<sup>2</sup> (Engeström y Sannino, 2010). Ha producido conocimiento en lo que respecta a la interacción de grupos en el trabajo, productividad cualitativa y potencial de desarrollo de prácticas laborales (Zuccheromaglio y Alby, 2006). Se trata de una perspectiva circunscrita al análisis e impulso de experiencias participativas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, destacando por su contribución al paradigma interpretativo de los procesos de innovación social en contextos laborales. Esta orientación ha provisto herramientas, teóricas y metodológicas para encuadrar procesos de cambio desde el ámbito de la investigación-intervención (Cole y Engeström, 2007).

El objetivo transversal del capítulo es exponer una aproximación a éste referente teórico por medio de algunos de sus principios epistemológicos básicos. Como parte de ello se expone la noción sistema de actividad

<sup>2</sup> Se trata de un área de discusión de los últimos cinco encuentros del Grupo Europeo de Estudios Organizacionales (EGOS por sus siglas en inglés). Véase el subtema *Activity theory and Organizations*.

(Engeström, 1987) destacando el vínculo entre aprendizaje en la organización y prácticas situadas en contextos laborales específicos.

Se plantean dos elementos inscritos en el desarrollo de los sistemas de actividad: la metodología de intervención formativa para la expansión organizativa asociada al análisis de prácticas discursivas desde el ámbito de la investigación. Éste rubro connota la intervención y estudio del cambio organizacional en términos de investigación discursiva, dialógica y etnográfica, planteamiento que pretende dar cuenta de los procesos socioculturales inmersos desde una óptica postmoderna (Gergen y Thatchenkery, 2006).

La pertinencia de la Teoría de la Actividad subyace en el marco que provee para impulsar aprendizaje organizativo desde un particular constructo: la noción de aprendizaje expansivo (Engeström, 1987). Con este concepto se enfatiza el desplazamiento de la visión tradicional del aprendizaje en el trabajo, centrada en el individuo, paramétrica y estandarizada, hacia una dimensión cuyo sustrato es el entrelazamiento de prácticas profesionales, de carácter dinámico, que articulan el sentido colectivo de las actividades laborales (Zucchermaglio, 2011). En este tenor, el cambio organizativo es ponderado como un desplazamiento progresivo, cultural y situado de competencias profesionales relacionadas con el incremento y distribución de la *expertise*, así como con la paulatina construcción y compartición de nuevos significados.

El texto está estructurado de la siguiente manera: se presenta en primera instancia un marco general acerca de conceptos de origen vygotskiano que dieron fundamento al esquema del sistema de actividad. Posteriormente se

expone la noción de aprendizaje por expansión en vínculo con el ciclo de desarrollo organizativo planteado por la Teoría de la Actividad. Acto seguido se destacan rasgos generales de la metodología del laboratorio de cambio (*change laboratory*, Virkkunen y Newnham, 2013) como modelo propuesto para llevar a cabo investigación e intervención en un contexto laboral.

La discusión finaliza con un encuadre de la organización escolar como sistema de actividad, poniendo en relieve tensiones operativas de las escuelas preparatorias en el Estado de México. Para ello se discute el concepto *boundary zone* (espacio de interacción entre sistemas de actividad) a fin de enfatizar el potencial formativo de los centros escolares como repertorios de saberes provechosos para los principales operadores de este contexto: los docentes. El incremento de competencias profesionales desde el sistema de actividad indica que, al expandirse éstas, la organización se fortalece a sí misma (Engeström, 2001a).

Así, el segundo objetivo es reflexionar sobre los procesos de transformación de un escenario organizativo específico. La estructura laboral vigente, los cambios normativos y de gestión que implica la reforma educativa en curso (particularmente respecto al Nivel Medio Superior) así como la prevalencia de modelos tradicionales de formación y capacitación, apremian sostener y analizar el aprendizaje profesional desde una perspectiva sistémica renovada.

## **La Teoría de la Actividad y la noción sistema de actividad**

La Teoría de la Actividad destaca más que otros enfoques “la naturaleza histórica y transformativa de los comportamientos colaborativos” proporcionando un marco adecuado para el análisis organizativo (Zucchermaglio y Alby, 2005: 21).<sup>3</sup> Plantea las actividades laborales como culturalmente situadas, mediadas por artefactos lingüísticos, simbólicos y materiales. La matriz teórica se remite a conceptos desarrollados por Vygotsky durante los años 30 del siglo XX.

Para Vygotsky (1988, 1995) la actividad es la unidad de análisis y el principio explicativo de las acciones humanas. Esta perspectiva resalta la naturaleza social de la mente y su imbricación en las prácticas históricamente constituidas. El concepto *actividad*, una forma de explicar la cognición en relación a las situaciones y acciones en las cuales ocurre, es lo que las personas hacen en un dominio de prácticas específico.

Ésta orientación forma parte de las teorías basadas en la práctica. Se vincula con la (re)conceptualización del trabajo como actividad, allende el marco tradicional-moderno de su estudio como proceso industrializado, ubicándose al interior de las corrientes postmodernas acerca de las organizaciones y el análisis de las prácticas laborales *in situ* (Bruni y Gherardi, 2007). Los tópicos de la investigación producida desde la Teoría de la Actividad abarcan la identificación de contradicciones y perturbaciones evolutivas del trabajo (Engeström, 2000), el análisis del cambio organizativo vinculado al incremento de competencias profesionales (Zucchermaglio, 1995), el

<sup>3</sup> Todas las citas textuales son traducciones personales.

aprendizaje expansivo y la relación entre agencia y resistencias en procesos de formación profesional, entre otros (Sannino, 2008).

De entre los constructos derivados del enfoque vygotskiano, discutidos a profundidad por los teóricos de la actividad, destacan dos: el concerniente al concepto de mediación y la noción de desarrollo. El primero refiere a la interacción y factores sociales inmersos en el curso de cualquier actividad. Éste concepto dio origen a un área de indagación en torno a la función de los artefactos en la interacción laboral, campo relacionado con la ergonomía, el uso de tecnología y la comunicación mediada de grupos en el trabajo (Mantovani, 2000).

El modelo mínimo de mediación expuesto por Vygotsky consiste en un esquema interactivo de orden triádico:

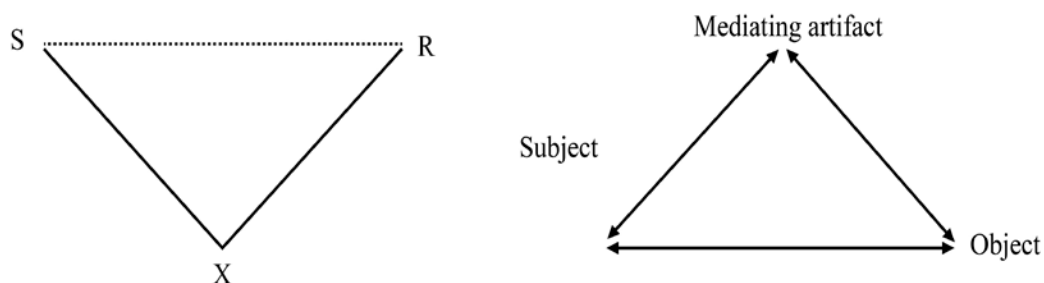


Figura 1: El modelo de mediación de Vygotsky (Engeström, 2001a: 134)

La representación mínima de la actividad mediada, como es planteado en el triángulo, se constituye por la interacción entre sujeto, objeto y artefactos (instrumentos y signos). Esta idea resalta el manejo de herramientas, materiales e inmateriales, de las cuales forma parte el lenguaje, como parte inherente de las acciones humanas. El esquema plantea un sentido relacional:

la actividad se orienta por un objeto conectado al resultado, elementos inmersos en situaciones culturales específicas.

El esquema corresponde a la primera de tres generaciones que conforman esta teoría. En éste destaca una dimensión individual, la cual, como es señalado por Engeström (1987), suscribe el posicionamiento de base para el posterior desarrollo del concepto en perspectiva sistémica. El planteo principal en torno a la mediación refiere a la imposibilidad de separar mente y cultura, es decir, alude al permanente vínculo entre persona y contexto (artefactos incluidos).

Para Leontiev, colaborador de Vygotsky, la actividad humana se distingue en tres niveles; la actividad propiamente es la unidad colectiva y molar, manifestada por medio de acciones (1984). Éstas se orientan por un objetivo socialmente determinado y se articulan a través de operaciones automáticas que pueden ser vistas como micro acciones. Tales unidades se representan en modo jerárquico y subordinadas, prevaleciendo el sentido colectivo de la actividad a razón de una dimensión integrante. Engeström amplió el triángulo interactivo a través de un sistema de actividad (1987). Tales elementos corresponden a la segunda y tercera vertiente de esta corriente teórica (Engeström y Sannino, 2010).

Para Engeström el triángulo original representa un modelo simplificado. Al expandir la estructura básica, se concibe un modelo de mediación colectivo. A partir de tal ampliación, el objeto de estudio “actividad mediada” sobrevino *sistema de actividad*. Tal expansión incorporó no únicamente el sentido

gregario de las acciones individuales sino asimismo la naturaleza colectiva de los contextos en que éstas suceden.

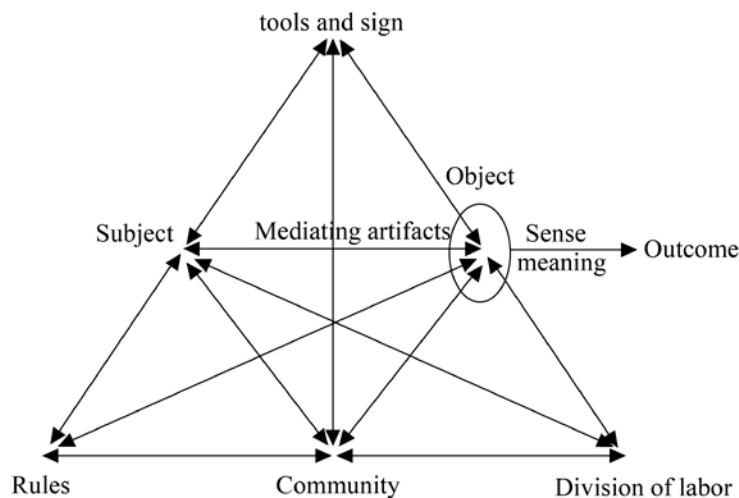


Figura 2: La estructura de un sistema de actividad (Engeström, 2001a: 135)

Los sistemas de actividad están mediados por artefactos y orientados hacia un objeto, además de relacionarse en una red de sistemas. La figura muestra elementos interrelacionados con el objeto y resultado de la actividad desde distintos ángulos. Permite conceptualizar desde un enfoque colectivo cualquier actividad en base a la suma de los elementos constitutivos: sujeto, objeto, herramientas, reglas, comunidad y división del trabajo. La ampliación explicitó la pertinencia de esta teoría, en lo particular, en lo que respecta a la investigación evolutiva del trabajo (*work developmental research*).

Un sistema de actividad comporta cinco principios. Éstos sustentan el vínculo de esta teoría con el análisis e intervención en ámbito organizativo:

**1. El sistema de actividad es la unidad de análisis.** Toda organización representa un sistema de actividad no reducible a sumas de acciones individuales, sino supeditado a la imbricación que éstas producen en términos



de actividad colectiva. Las metas individuales y las acciones grupales son relativamente independientes pero se encuentran relacionadas. Para efectuar un análisis de la actividad laboral ha de establecerse como ángulo el sistema de actividad en su conjunto.

**2. Multiplicidad de voces.** En un sistema de actividad coexisten diferentes posicionamientos, puntos de vista e intereses que interactúan entre sí, fundamentados a partir de la diversidad de biografías y trayectorias profesionales. La pluralidad de voces, diversificada en función de la relación entre elementos y posible por la división del trabajo, es una fuente de tensiones y dificultades, pero también un recurso para la negociación e intercambio entre actores. La multiplicidad de voces es una fuente de tensiones pero asimismo un recurso para el despliegue de acciones de negociación y construcción de acuerdos.

**3. Historicidad.** Un sistema de actividad entraña una historia local, tanto de sus objetos, conceptos, procedimientos y herramientas acumuladas, como respecto a las fases y procedimientos sedimentados. Este elemento refleja la especificidad, particularidad, riqueza y variabilidad de los contextos organizativos, en cuanto resultado de evoluciones histórico-culturales de doble naturaleza; específicas y globales. Cada sistema ha de ser estudiado desde una dimensión de desarrollo local y transformación propia. Los sistemas de actividad se configuran y transforman en función de periodos temporales extendidos. Los participantes, sostiene Engeström, “encarnan historias

personales y el sistema de actividad porta múltiples capas históricas inscritas en los artefactos, reglas y convenciones” (2001a: 136).

#### **4. El rol de las contradicciones como recursos de cambio y desarrollo.**

Un sistema de actividad supone diferentes niveles de contradicciones; tensiones acumuladas históricamente en y entre sistemas. Éstas generan perturbaciones y conflictos, pero también representan “intentos para transformar la actividad” (Engeström, 2001a: 137), destacando que, como explica Engeström, una actividad “no es estable ni armoniosa” (2001b: 87). Desde ésta perspectiva se requiere analizar la relación entre instrumentos conceptuales/materiales “tradicionales” y objetos emergentes, así como las tensiones producidas por innovaciones externas al sistema. Las contradicciones representan fuentes internas de cambio y desarrollo, siendo cuatro por las que debe transitar un sistema de actividad antes de completar un recorrido participativo que traspase límites organizativos (Engeström, 2001b):

- a) Contradicción primaria: representa la contradicción entre el valor de uso y valor de intercambio. Atañe a todos los elementos del sistema.
- b) Contradicción secundaria: cuando un elemento externo se introduce al sistema (poniendo en tensión, por ejemplo, una nueva regla y un instrumento ya establecido) entonces se produce desequilibrio entre los elementos y procedimientos asentados en el sistema. Los actores no se encuentran en grado de responder satisfactoriamente (ni individualmente) a las cualidades emergentes de la actividad. Nuevas tecnologías u objetos conducen a la colisión entre viejos y nuevos

elementos (por ejemplo entre una nueva regla y una división del trabajo poco flexible).

- c) Contradicción terciaria: surge cuando se confrontan el objeto y motivo de las formas dominantes de la actividad con el objeto y motivo de una forma de actividad culturalmente más avanzada.
- d) Contradicción cuaternaria: se produce a partir de la interacción de la actividad transformada con los sistemas de actividad circundantes.

Superar contradicciones produce cambios cualitativos en las prácticas de todo el sistema, con lo cual se cumple un ciclo expansivo. Éstas generan perturbaciones y conflictos, al tiempo que producen condiciones contextuales para el cambio. El éxito de las transformaciones que una organización ha de enfrentar se relaciona con la capacidad de encarar tales contradicciones por medio de la implicación participativa y colaborativa. Desde éste ángulo las organizaciones tienen posibilidades de resolver tensiones ineludibles y propias a la evolución del trabajo. La transformación de un sistema de actividad es posible en base a las paradojas, tensiones e incoherencias; un sistema de actividad se encuentra en continua expansión.

**5. Los sistemas se expanden por medio de ciclos de transformaciones cualitativas.** El desarrollo de un sistema de actividad se lleva a cabo a través de ciclos de movilización organizativa. Los sistemas de actividad se mueven a través de periodos de transformaciones que culminan cuando el objeto y motivo de la actividad son re-conceptualizados en virtud de considerar un horizonte renovado de posibilidades en comparación al modo

previo de la actividad (Engeström, 2001a: 137). En proporción al acrecentamiento de contradicciones entre elementos del sistema, motivo del desarrollo profesional, resalta la pertinencia por incentivar esfuerzos colectivos e impulsar el fortalecimiento de capacidades grupales (Virkkunen, 2006). Un ciclo de transformación expansiva puede ser visto como un trayecto a través de la zona de desarrollo próximo grupal<sup>4</sup>, el cual implica superar las contradicciones del sistema (como se expresa más adelante en la figura 3).

Tales principios integran el *quid* del enfoque de las organizaciones como sistemas de actividad y argumentan a favor de proyectar procesos de cambio en función de la diversidad y dinámica contextual. En suma, se trata del núcleo epistemológico que da pie a la metodología de investigación-intervención en ámbito organizativo desde la Teoría de la Actividad.

### **Aprendizaje expansivo, intervención y desarrollo en la organización**

Las teorías del aprendizaje en la práctica, a las que se suscribe esta orientación, coinciden en discutir e investigar las formas sociales del aprendizaje en vínculo con los entornos culturales donde se produce, específicamente respecto a las interacciones entre las personas que realizan la actividad (Gherardi y Nicolini, 2004). De acuerdo con tales enfoques existe una relación sustancial entre trabajo, contexto, participación y aprendizaje. En una organización el aprendizaje existe por medio de un proceso de generación y uso de conocimiento, y como parte integral de la actividad laboral.

<sup>4</sup> A la par del concepto de mediación, la zona de desarrollo próximo es uno de los referentes vygotskianos más difundidos y analizados. Se refiere al nivel de desarrollo real de los individuos en vínculo con su potencial.

El aprendizaje en el trabajo comprende un proceso de co-implicación, activado por redes de relaciones interpersonales en situaciones concretas. Como práctica social, aprendizaje y producción de conocimiento no pueden separarse de diferentes prácticas en curso ni del medio cultural donde tienen lugar, lo cual dimensiona al aprendizaje como fenómeno social (cfr. Lave y Wenger, 2003, Seely Brown y Duguid, 1995). Tal idea plantea a los contextos laborales como lugares de aprendizaje, premisa que respalda el aprendizaje organizativo desde la postura aquí expuesta.

El concepto *aprendizaje expansivo* (Engeström, 1987), noción desde la cual se pondera el aprendizaje organizativo desde la Teoría de la Actividad, trasciende la visión intra mentalista de éste como adquisición cognoscitiva apelando a un proceso de naturaleza distribuida, interactiva y cíclica, en concordancia con las teorías de la acción situada (Zucchermaglio y Alby, 2005). Éste constructo subraya el carácter social y colectivo del aprendizaje, destacando su relación con el pensamiento divergente, creativo, no lineal, expandido u horizontal.

Un ciclo de aprendizaje expansivo se basa en acciones analíticas concatenadas al potencial del grupo laboral. Corresponde a la movilización de la zona de desarrollo próximo grupal, concepto que expresa un desplazamiento de la producción de esfuerzos individuales hacia la estructuración de actividad colectiva:

Un ciclo completo de transformación puede ser entendido como un viaje colectivo a través de la *zona de desarrollo próximo* de la actividad: Es la distancia entre el presente de las acciones cotidianas de los individuos y la nueva forma histórica de la actividad social que puede ser generada colectivamente como una solución al doble vínculo encarnado potencialmente en las acciones cotidianas (Engeström y Sannino, 2010: 137).

Tal proceso se supedita al núcleo de contradicciones ya expuesto y actúa en función de la secuencia “ideal” en que un sistema de actividad se transforma (Engeström, 2006). Tales “pasos”, como se muestra en el siguiente esquema, guían el proceso en que una intervención puede llevarse a cabo. Se trata de una metodología en la que investigador y participantes circulan, confrontan y analizan situaciones apremiantes con el fin de modelar, implementar y evaluar soluciones conjuntamente.

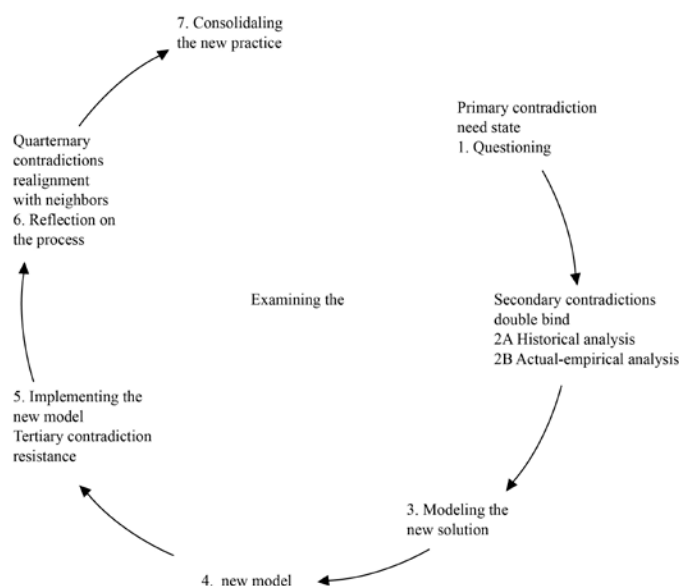


Figura 3: Secuencia “ideal” de un ciclo de aprendizaje expansivo y correspondencia con las contradicciones de un sistema de actividad (Engeström, 2001a: 152)

De acuerdo al ciclo, la renovación organizativa se lleva a cabo por medio de acciones epistémicas de confrontación, diseño, implementación y evaluación. El ciclo expansivo opera en pro de una visión renovada del quehacer profesional en el que las competencias grupales son el punto de salida y llegada del proceso. El objetivo es producir giros conceptuales que operen a favor de la expansión de las propias prácticas (Virkkunen, 2007). Comprende el uso de la reflexividad como

herramienta, por lo que la intervención se lleva a cabo a través de sesiones de análisis y discusión. El ciclo ha de orientarse hacia la resolución de situaciones estratégicas y en pro de la resolución de tensiones evolutivas que la propia organización identifica con el apoyo de un investigador (Engeström, 2006).

Una transformación expansiva tiene lugar por medio de un proceso de movilización de prácticas sedimentadas. Tales acciones implican para los participantes replantear la relación entre los elementos del sistema y el objeto/resultado de la práctica. Un cambio cualitativo sucede cuando el objeto y motivo de la actividad alcanzan una conceptualización significativamente diferente, configurando una perspectiva renovada en comparación al estado anterior de la actividad.

Tal dinámica no supone acciones desvinculadas, individuales o espontáneas, sino progresivas, intencionadas, socializadas y producidas con la contribución de los participantes, investigador incluido. El papel de éste confronta nociones como imparcialidad o neutralidad, redefiniendo la función del investigador en condiciones de contribución activa al proceso (Sannino, 2011).

Los teóricos de la actividad distinguen la investigación como instrumento de mediación para impulsar experiencias en las cuales los actores gestionan los cambios de la organización de la que son parte. Una investigación-intervención basada en la Teoría de la Actividad, como señalan Zucchermaglio y Alby, se plantea en los siguientes términos:

Se habla de transformaciones negociadas con los actores organizativos, de diseño participativo de la innovación, de construcción de nuevos espacios discursivos y dialógicos, de negociación entre repertorios más bien que de consultores o investigadores que desde el exterior explican, de acuerdo a un modelo etnocéntrico cómo se debe hacer para lograr objetivos predefinidos (2006: 20).

Yendo más allá de los modelos canónicos de formación profesional, caracterizados por la transferencia de información, productores de habilidades quebradizas y conocimiento inerte, esta teoría prevé un cambio sustantivo en las formas de participación e implicación de los profesionales en la mejora del sistema de actividad en el que llevan a cabo el trabajo.

Los principios del ciclo expansivo dieron pie a una metodología caracterizada como intervención formativa: el laboratorio de cambio (Engeström *et al*, 1996, Cole y Engeström, 2007, Virkkunen y Newnham, 2013). En las intervenciones lineales, sostiene Engeström y Sannino, el investigador “trata de controlar todas las variables” mientras que en las intervenciones formativas, “el investigador intenta provocar y apoyar un proceso de transformación expansiva guiado y controlado por los profesionales” (2013: 10). Así, una transformación sistémica implica un cambio gestionado “desde abajo”, en concordancia con una metodología inclusiva (Zuccheromaglio, 2011).

El laboratorio de cambio, sujeto a la dinámica del ciclo expansivo, *grosso modo*, considera sesiones de análisis crítico, ponderando posibilidades y alternativas de acción, recursos discutidos en un espacio de formación diseñado *ex profeso*. Tal metodología, que implica declinar en la práctica la secuencia de acciones epistémicas planteada en el ciclo, se interesa en la interconexión y desarrollo de competencias transversales de la comunidad laboral, estimuladas en, desde y a favor del sistema de actividad.

Las sesiones de un laboratorio suponen, por ejemplo en lo que atañe al análisis empírico del estado actual de la actividad, analizar videograbaciones de



situaciones problemáticas previamente captadas por el investigador para proyectar alternativas (pasos del uno al tres). La acción participativa se supedita a los elementos considerados significativos e impele, en diversos niveles, al análisis evolutivo del sistema de actividad, la identificación de contradicciones y la confrontación creativa de éstas.

Un elemento sobresaliente atañe a la discusión y circulación del patrimonio de prácticas. Toda organización, como señala Wenger (2006), tiene en su haber un repertorio de recursos que articula la práctica profesional, no siempre visible o conocido a plena consciencia por los miembros. En un sistema de actividad co-existe un patrimonio de competencias e incompetencias (tácitas o explícitas) distribuidas en la estructura organizativa. En un laboratorio de cambio tales recursos han de ser explicitados, a fin de que las distintas modalidades del saber en práctica fortalezcan a la organización transversalmente. Tal premisa invoca dos aspectos; a) saber y cultura se encuentran entrelazados y componen el tejido que cohesiona a la comunidad a través de modos específicos de conocer, comprender y llevar a cabo una actividad común; b) el contexto laboral, por lo tanto, deviene en recurso para sostener/desarrollar prácticas de aprendizaje organizativo situado.

Tal idea expresa un particular planteamiento, a decir de Zucchermaglio, Scaratti y Ferrai (2012): las comunidades son el contexto privilegiado para adquirir y desarrollar competencias profesionales. Tal premisa activa una vía para proyectar la formación profesional en base a la circulación del repertorio. En este sentido las actividades del ciclo impulsan las competencias grupales, pues al circular y confrontar aspectos intrínsecos a los diferentes grados de la *expertise* de

los miembros, la comunidad moviliza prácticas sedimentadas a favor del planteamiento, implementación y evaluación empírica de alternativas de cambio.

El desarrollo de competencias colectivas evoca la modificación de la actividad común, susceptible de transformarse por medio de la *participación* de los miembros e imposible sin ésta. En este tenor, el desarrollo organizativo no puede separarse del contexto sino que se encuentra posibilitado gracias a la triada trabajo – participación–aprendizaje previsto epistemológicamente en el ciclo expansivo.

El laboratorio de cambio produce aprendizaje organizativo por medio de dos rubros sobrepuestos; al tiempo en que la comunidad profesional encara tensiones evolutivas, diseña alternativas de acción y reorienta aspectos problemáticos inherentes a la actividad laboral *desarrolla* las competencias profesionales implicadas en ello (Virkkunen, 2007).

La intervención impulsa y moviliza capacidades profesionales considerando los sentidos y significados que los partícipes imprimen tanto a sus acciones laborales como a los vínculos de interacción en el trabajo. En un laboratorio de cambio las respuestas de los actores reflejan el funcionamiento grupal de frente a un proceso en el que son los principales gestores.

Éste es el ángulo de la investigación; analizar la naturaleza mediada y evolutiva de grupos profesionales en periodos de transición que precisan proyección colaborativa sustentada en el propio repertorio. En contraparte, los modelos de formación canónicos, caracterizados por baja productividad, ralentizan

el fortalecimiento grupal, frenan procesos de innovación participativa y deterioran la capacidad de agencia de los *stakeholders*<sup>5</sup>.

El objetivo de un laboratorio es captar la dinámica de la movilización del sistema en conexión con el potencial de transformación del grupo laboral, generando conocimiento acerca de lo que “es posible”. Interesa, por ejemplo, desentrañar aspectos de la relación sujeto, objeto y resultado, de la reorganización de la división del trabajo o del análisis histórico del sistema de actividad vinculado a la proyección de alternativas. El propósito es sostener transiciones cualitativas al tiempo en que se esclarecen, analítica y etnográficamente, factores culturales inmersos.

Esta metodología, de carácter vinculante, comporta analizar cómo los actores, principalmente adultos, aprenden de, en y para sus propias prácticas, que, definidas cultural, social e históricamente, son susceptibles de transformarse intencionadamente (Zucchermaglio, 1996). Tal posicionamiento destaca el proceso mediante el cual una comunidad, al interior de un espacio dialógico común, moviliza su cultura organizativa a partir a la búsqueda y resolución de problemáticas.

La implementación de un laboratorio conlleva, en primera instancia, desplazar formas típicas de participación, relación e implicación entre profesionales. Supone ir más allá de la inercia cultural de la participación “pasiva” en el centro de trabajo. Este modelo interpela la creación de momentos inclusivos que trasciendan la mera presencia de especialistas, consultores o investigadores

<sup>5</sup> Éste término comprende el conjunto de actores implicados en una organización. Destaca la importancia de éstos en el diseño, aportación y movilización de la actividad laboral.

que expliquen unidireccionalmente cómo se deben hacer las cosas. De acuerdo con Zucchermaglio y Alby:

El fallo de muchas intervenciones organizativas se debe a la idea simplista de poder planificar en abstracto e imponer el cambio desde el exterior; la innovación y el cambio no son cosas, objetos descontextualizados y transferibles, sino prácticas sociales y culturales específicas que son construidas por medio de negociaciones, difíciles y con resistencias, y la progresiva y lenta compartición de todos los actores sociales, no sólo de los líderes y los consultores (2006: 21).

Además, la creación de un espacio formativo no canónico, como implica el laboratorio de cambio, conlleva que los *stakeholders* apuntalen la agencia de cambio (Engeström y Sannino, 2013). Ésta, fundamental para la cultura organizacional productiva, es el motor y eje de un ciclo realizado a través del discurso en acción. La movilización organizativa significa por lo tanto, sostener la capacidad de transformación de los actores en la (re)modelación del sistema, por lo que se impulsa, al tiempo que se analiza, la agencia de los seres humanos en situaciones vinculadas al trabajo cotidiano. El desarrollo de agencia de cambio, ponderada en términos de transformación compartida, como sostiene Virkkunen (2006), es un factor transversal al fortalecimiento y expansión del sistema de actividad.

Este modelo, a decir de Scaratti, Stoppini y Zucchermaglio (2009), actúa en concordancia con la perspectiva distribuida del conocimiento en la organización y a favor de la configuración y estructuración de nuevas tareas. Al hacerlo, se redefine epistemológicamente el objeto de la actividad al tiempo en que se fortalece la identidad y el compromiso profesional, refrendando la idea de aprender “convirtiéndose”, es decir, apuntalando la identidad profesional al tiempo en que se desarrollan capacidades personales y colectivas.

Cabe señalar que las acciones propuestas en el ciclo consideran la *participación* como eje articulante del aprendizaje organizativo. Ésta es el lugar donde, intervención de por medio, se entrecruza el aprendizaje individual y colectivo. La organización aprende a través de la mediación y circulación de prácticas de quienes la conforman (cfr. Gherardi y Nicolini, 2004). Así, la participación es el *medium* que, además de refrendar la cualidad colectiva y distribuida del conocimiento en la organización, refiere a la interacción profesional y al acceso a las diferentes modalidades del saber en práctica encarnados en cada miembro.

### **El cambio: construcción progresiva de nuevos significados**

La Teoría de la Actividad considera a las organizaciones como situadas en espacios conversacionales y discursivos específicos. Los grupos laborales definen su existencia en cuanto conjunto de actores operantes en un contexto común en el que habla y acción se vinculan. Por ello el cambio se supedita a un proceso de negociación inherente a la multiplicidad de voces. En el sistema de actividad las prácticas discursivas sostienen estructuras de entendimiento y comprensión recíproca subyacentes a los acuerdos, decisiones y resultados, en tanto factores concatenados a las capacidades grupales. El cambio es, antes que un resultado, un proceso que representa un límite cultural “en movimiento”, un área de negociación y construcción de conceptos que fundamentan la renovación de las prácticas.

Para trascender la visión simplificadora, abstracta y dominante desde la que se sostiene que la transformación podría ser “implantada” excluyendo la dinámica

de las prácticas que la harían posible, este enfoque la concibe como resultado de acciones sistemáticas, sostenidas por actos discursivos que estructuran nuevos conceptos cuya compartición es progresiva.

Tal postura impele enfocar el funcionamiento grupal (e.g. toma de decisiones, resolución de problemas, instauración de acuerdos, productividad, etc.) como fenómeno mediado por prácticas discursivas. Tales hacen posible tanto la disposición, mantenimiento y modificación de repertorios como la renovación de significados y perspectivas. Las competencias profesionales, al centro del ciclo expansivo, son planteadas en términos de construcción dialógica y colaborativa de tareas. Este planteamiento remite a una visión narrativa del cambio, visto como respuesta a la construcción de conceptos que apelan al reordenamiento dialógico como punto estratégico para extender el horizonte de acción profesional.

Son cinco los elementos sustantivos relacionados con tal postura en torno al cambio organizacional:

- El patrimonio de competencias profesionales que respalda el proceso de cambio es de naturaleza dialógica y distribuida.
- El conocimiento en la organización se construye, circula y mantiene discursivamente.
- La visión y comprensión de la realidad organizativa se circunscribe a las prácticas discursivas como vehículos de integración social y comunitaria.

Las prácticas discursivas, concebidas como acciones (Gergen y Thatchenkery, 2006), devienen recursos para la intervención y datos para el investigador. Ello implica un programa metodológico interpretativo cuya base es, precisamente, la observación, descripción y análisis de aquello que los miembros

consideran relevante y significativo. Así, la intervención hace emerger rasgos culturales situados que dan cuenta del proceso al tiempo en que lo sostienen.

Una experiencia de laboratorio significa la inserción de un cambio concreto en la organización: la creación de un espacio dialógico para la interacción entre profesionales en pro del análisis y proyección de mejoras. Tal hecho impulsa un contexto discursivo que es la base del desarrollo comunitario.

Teniendo en cuenta que las prácticas laborales se encuentran mediadas por el lenguaje, sea en la forma de vocabulario técnico o como sistemas de clasificación (Bruni y Gherardi, 2007), las prácticas discursivas concatenadas al cambio tienen una doble función; son un instrumento de comunicación productiva dentro del espacio producido por el laboratorio (en este sentido son tanto recurso como tecnología de trabajo grupal) y son elementos mediante los cuales la transformación es operada. Se trata, por lo tanto, de un proceso mediado por el discurso en acción. Las prácticas discursivas dan cuenta asimismo del saber práctico, por lo que se trata de una dinámica en la que las competencias comunicativas apuntalan otras competencias profesionales al momento en que el cambio es producido por los propios miembros del sistema de actividad.

### **El trabajo escolar: reformas y contradicciones en el sistema de actividad**

A continuación discutiré la pertinencia de la Teoría de la Actividad y su aportación al redimensionamiento de las prácticas inmiscuidas en el cambio organizativo por medio de la ejemplificación de un sistema de actividad concreto: una organización escolar. Ésta es retomada como contexto laboral

mediado por procesos comunicativos, prácticas discursivas y negociación de significados (Ligorio y Pontecorvo, 2010).

La escuela, como afirma Zucchermaglio (1997), es un territorio de aprendizaje social, medio para el desarrollo y consolidación de un oficio; el de profesor. Éste rasgo tiene relación con los procesos de aprendizaje en la práctica, es decir, con los aspectos de la formación incentivados desde el lugar de trabajo. Tal rubro señala la conveniencia de apuntalar competencias profesionales, en lo particular aquellas relacionadas con la operativización de tareas conjuntas, tales como la colaboración, implementación de proyectos interdisciplinarios, evaluación transversal, etc.

De frente a las perturbaciones evolutivas y socio históricas de este sistema, la escuela deviene en recurso para la expansión de competencias laborales por medio de la circulación del repertorio, la interrelación y el análisis crítico de éste.

Las escuelas del Nivel Medio Superior en el Estado de México entraron en el 2008 en una fase de rupturas y conflictos ante la llegada de una reforma educativa<sup>6</sup>. Ésta representa un núcleo de contradicciones sistémicas que apremia el desarrollo de competencias profesionales requerido a una comunidad escolar en evolución. Desde la perspectiva aquí expuesta, para llevar a cabo exitosamente un proceso de mejora en sintonía con el espíritu transformador de una reforma, los

<sup>6</sup> Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS). Introdujo transformaciones curriculares con el propósito de propiciar el desarrollo de habilidades y uso reflexivo del conocimiento en la vida cotidiana. Busca orientar la enseñanza hacia la resolución de problemas y eficiencia de la comunicación oral y escrita, entre otros elementos.



docentes han de desentrañar y confrontar, en primera instancia, el núcleo de tensiones inherente al sistema de actividad (Sannino, 2010).

La Teoría de la Actividad es una herramienta para comprender el funcionamiento y dinámica transformativa de ésta organización. La transformación requerida en este proceso impele incrementar la agencia profesional y el análisis en torno a situaciones problemáticas para la comunidad, a fin de construir “desde abajo” su resolución conjunta. El desarrollo local depende en este sentido de que las innovaciones sean apropiadas y reelaboradas desde la práctica cotidiana. Lo contrario supone el fracaso de una reforma cuando se trata de directrices emitidas desde “lo alto” en modo vertical y descontextualizado (Sannino, 2008).

Como sostiene Ajello (2011) las escuelas son sistemas en continua transformación, caracterizados por incertidumbre, desorientación y rechazo ante los diferentes modos en que se propone realizar la práctica educativa. Tal planteamiento insta fortalecer competencias docentes centradas en lo colaborativo y desprendidas desde lo organizativo. Es dable señalar que es más frecuente reconocer la necesidad de “cambio” laboral cuando éste es expresado por el arribo de artefactos materiales (como podría ser una tecnología) o al tratarse de reordenamientos administrativos divergentes de aquellos en uso. Es menos visible el estado de necesidad cuando conlleva modificaciones cualitativas, de naturaleza inmaterial o de orden colectivo (Engeström, 1987).

Un ejemplo de esta situación es cuando se requiereoperativizar proyectos transversales y multidisciplinares entre docentes. También es el caso de transformaciones relacionadas con el objeto de la actividad, por ejemplo, en lo que

concierno a resultados de aquello que deben lograr los estudiantes o bien respecto a las metodologías que han de emplearse para alcanzar los objetivos deseados.

En este sentido, las tareas y procedimientos propuestos por la reforma han puesto en tensión la relación entre reglas, división del trabajo e instrumentos con que ha de conducirse la organización escolar. En la siguiente figura se plantea el contexto producido en base a esta situación:

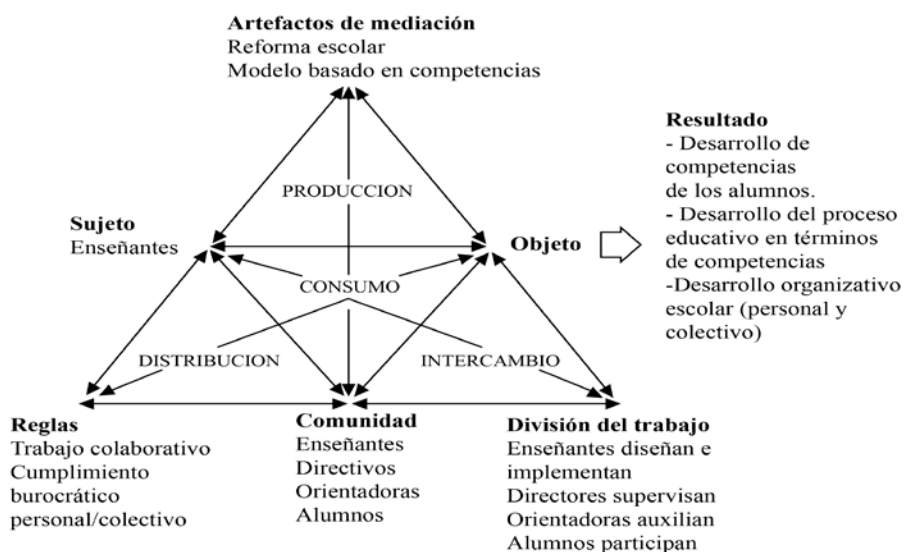


Figura 4: La organización escolar en México (Nivel Medio Superior) en base a un contexto de reforma educativa

El esquema representa el estado de necesidad desde el cual proyectar un proceso basado en el ciclo y metodología expansiva con el objeto de desarrollar el sistema de actividad. En base a ello es factible contribuir al fortalecimiento y consolidación de transformaciones organizativas en curso.

Una reforma es una propuesta de cambio relativamente contrapuesta a los procedimientos y prácticas dominantes. Señala directa o indirectamente un desafío de carácter colectivo que rebasa los esfuerzos de cualquier acción

individual. La organización es llamada, en diversos modos, a movilizar “lo que se sabe” o “no se sabe hacer” profesionalmente. Ello interpela el desplazamiento de competencias laborales y por lo tanto al desarrollo del sistema de actividad.

Un sistema en transformación involucra una perspectiva transversal de trabajo grupal, alude a capacidades profesionales que harían posible diversos proyectos institucionales. La Teoría de la Actividad es una herramienta provechosa para desentrañar las acciones que potencian, obstaculizan o ralentizan tal proceso.

Las rupturas, perturbaciones y contradicciones de la actividad educativa, derivadas de la reforma, son un punto desde el cual reorientar habilidades profesionales y encauzar proyectos desde/para la organización. Cobra relevancia el papel del aprendizaje vinculado al contexto, la formación situada de competencias, la articulación de saberes profesionales desde el lugar de trabajo, paralelos al incremento de la *expertise* educativa, factores inmersos en un proceso de transformación efectivo (Zucchermaglio, 1996).

La implementación de una reforma, en tanto exacerbación de tensiones sistémicas, comporta una dinámica de aprendizaje organizativo pues deviene en regla y umbral emergente de procedimientos a ser traducidos y operativizados en la práctica. Abre un desafío respecto a la institucionalización del saber, consolidación y cambio local. La inserción de un marco de actuación renovado interpela al aprendizaje en la organización como fenómeno de movilización progresivo, de negociación y apropiación paulatina, en contraposición a las metodologías canónicas de gestión y ordenamiento escolar.

Al respecto señala Zucchermaglio:

¿Cómo realizar condiciones para que la escuela se convierta para los docentes en lugar de aprendizaje y de innovación de las propias prácticas laborales y de las propias competencias profesionales? ¿Cómo el contexto “escuela” puede ser estructurado para asegurar una innovación continua de prácticas laborales de sus miembros/enseñantes? (1997: 44).

En este sentido, el laboratorio provee una metodología alternativa para afrontar los desafíos organizativos de un sistema de actividad trasminado por un grado persistente de desequilibrio. Posibilita la mediación por parte de los miembros frente a los lineamientos desde los cuales habrían de conducir la práctica de acuerdo a una propuesta educativa que solicita el desarrollo de competencias horizontales.

Estudiar/desarrollar el sistema de actividad escolar en base a tal modelo, se ciñe a la pertinencia de tres elementos;

- Responde positivamente al requerimiento de mediación y apropiación por parte de los actores, argumento firmemente interpelado en los estudios de resistencia docente al cambio.
- Impulsa un contexto de contribución participativa beneficioso para la formación profesional, con el subsecuente fortalecimiento de la identidad docente.
- Trasciende los modelos canónicos de capacitación/actualización basados en la transferencia simplificada de información.

De acuerdo con Zucchermaglio, el objetivo es reducir la distancia entre los modelos de capacitación “formales” (institucionales) y la intervención formativa fundamentada en “momentos de aprendizaje situado en el contexto de trabajo”. Desde este encuadre el escenario escolar se instituye como lugar de producción y movilización de conocimiento profesional. Con ello también se transforma la

unidad de medida y evaluación del cambio, pues en vez de enfatizar el rol del docente-individuo es la comunidad quien se ubica en primer plano.

Dado que la reforma en curso requiere la interconexión de prácticas docentes, un punto clave atañe al concepto *boundary zone*, rasgo inherente a la tercera generación de la teoría. Este constructo indica el área en que un objeto es compartido, una zona de interacción entre dimensiones de la actividad e implicación recíproca en la cual se relacionan las prácticas de al menos dos sistemas.

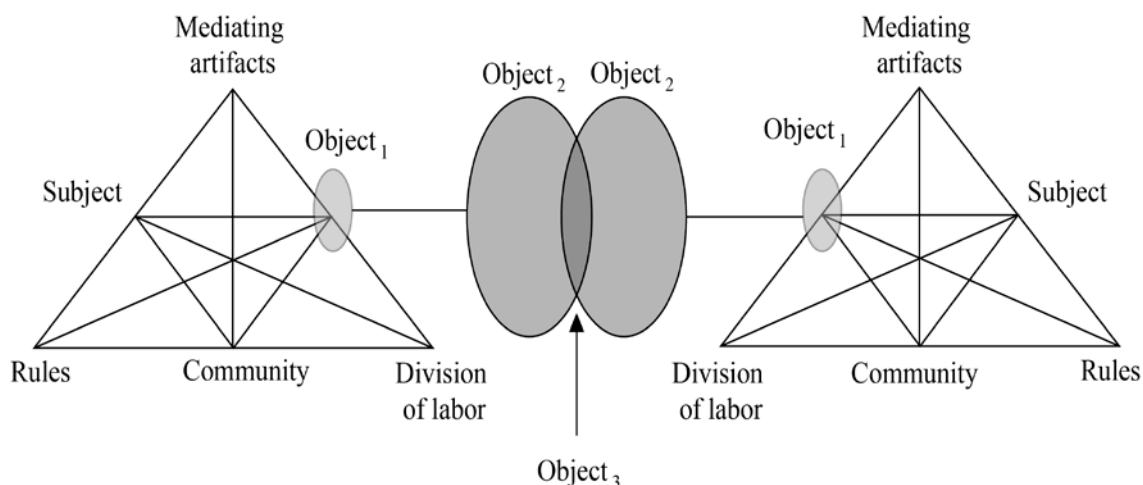


Figura 5: La interacción entre sistemas de actividad como modelo mínimo propuesto por la tercera generación de la teoría de la actividad (Engeström, 2001a: 136)

El esquema plantea el entrecruzamiento de límites y los “nodos” de acción compartida en que puede ser dimensionada una organización. Para el caso escolar, plantea una visión inherente a la complejidad de la escuela como institución. Siguiendo tal planteamiento, la actividad escolar puede ser desdoblada en función de dos entidades: como actividad aula y como actividad organizativa. Ambas dimensiones equivalen, respectivamente, a la actividad del profesor en clase y a la red de acciones y relaciones entre profesionales. Tal

entrecruce remite al ámbito de las competencias distribuidas y transversales en la organización por medio de niveles diferenciados.

Tradicionalmente se ha considerado al docente como el actor responsable, cuando no el único, del logro de los objetivos educativos. Aunque tal afirmación tiene cierto sentido desde el ámbito de la implicación profesional *personal* no obstante la clase persiste como un ambiente desconectado de la organización en su conjunto. Las instituciones escolares destacan por una estructura operativa jerárquica, vertical y poco flexible. Predomina la fragmentación del quehacer profesional y un grado sobresaliente de aislamiento entre docentes, persistiendo que la escuela no sea considerada predominantemente como un ente colectivo, sino como un cúmulo de relaciones profesionales segmentadas.

Parte de las tensiones del trabajo escolar, particularmente respecto al desarrollo de competencias docentes transversales, subyace en la posibilidad de interconectar tales dimensiones. El sistema-aula, históricamente, ha sido considerado como responsabilidad "exclusiva" de la acción individualizada del enseñante mientras que la perspectiva organizativa no ha fungido como punto clave para mejorar las prácticas al interior del aula (Zucchermaglio, 1997).

Optimizar las prácticas colectivas depende de sostener la zona de implicación recíproca (tercer objeto) a fin de superar la fragmentación del trabajo docente. Puesto que la dimensión de límite, o frontera, enfatiza el núcleo de prácticas laborales horizontales, compartidas y recíprocas, el desarrollo de competencias grupales, y por lo tanto el incremento de pericia se

plantea como resultado del intercambio, interacción y negociación entre lo personal y lo comunitario. Tal intercambio conforma una zona común que refiere logros emanados de la acción colectiva.

### **Conclusiones**

En la presente contribución se han explorado elementos generales de la Teoría de la Actividad y la metodología del laboratorio de cambio. Se trata de una alternativa enfocada en el potencial de las organizaciones cuya connotación no es prescriptiva sino “experimental”. Para los teóricos de la actividad el modelo ha de ser validado en la práctica y en función de las propiedades contextuales, desde donde han de ponderarse las posibilidades de desarrollo.

El principal mérito de la Teoría de la Actividad, de acuerdo con Zucchermaglio y Alby, “es el de enfatizar más que otro enfoque las oportunidades para la innovación y el desarrollo de prácticas y competencias colectivas al interior de cada sistema de actividad” lo cual aporta al campo organizacional “un marco adecuado no sólo para el análisis de los sistemas de actividad laboral sino también para la proyección de intervenciones para su desarrollo e innovación” (2005: 22).

En México algunas experiencias de investigación basadas en este enfoque han comenzado a llevarse a cabo (Montoro y Hampel, 2011, 2012, Brito, 2011). No obstante el *corpus* de conocimientos acerca de las organizaciones como sistemas de actividad, particularmente aquellas escolares, se encuentra en la fase inicial de su desarrollo.

La Teoría de la Actividad es relevante para promover aprendizaje organizativo por medio de la gestión participativa del cambio. Ofrece un cuadro conceptual acerca de la organización como lugar de innovación social, replanteando la relación entre investigador y contexto en tiempos de transformaciones laborales vertiginosas.

Aunque éste enfoque puede ser una herramienta para estimular el aprendizaje en la práctica, no obstante, desafía el ordenamiento político de una institución. Una intervención como la aquí esbozada implica un mayor grado de autonomía en lo que atañe a la decisión y gestión de los propios procesos de actualización y capacitación en el trabajo.

Un centro laboral no es un contexto óptimo de aprendizaje si no es proyectado consecuentemente para lograr tal objetivo. Éste proceso presupone periodos de tiempo extendidos no siempre disponibles para las organizaciones interesadas en ello. El ciclo expansivo requiere recursos concretos, como es proyectar un espacio y tiempo protegido para la formación, además de apoyar acciones comprometidas con la exploración de límites organizativos que incluyan la participación de actores estratégicos, tales como directivos o personal administrativo, no únicamente la inmersión de los docentes, para el caso escolar.

Si bien la participación reflexiva es el centro de la innovación y atributo del desarrollo organizacional, no obstante, cabe recalcar la “no naturalidad” de las interacciones productivas de los grupos en el trabajo (Zucchermaglio,1995). La conflictualidad es un rasgo transversal a los procedimientos y periodos en que la expansión del sistema es susceptible de llevarse a cabo. La transformación no



adopta una trayectoria lineal sino que encarna un recorrido connotado por “desviaciones, retornos, descarrilamientos que resaltan un proceso ininterrumpido, imprevisible, cíclico y sin punto final” (Rossi, 2011: 220).

Este modelo implica poner en práctica ejercicios colectivos que habitualmente no se llevan a cabo en la cotidianidad. De allí su carácter innovador pero al mismo tiempo dificultoso, como es el caso del análisis y discusión de situaciones problemáticas. La propuesta de construcción “desde abajo” (Sannino, 2008) apela a un proceso que, aunque invoca la perdurabilidad de la transformación desde una perspectiva constructivista, conlleva confrontar dificultades congénitas a los rasgos, igualmente socioculturales, de las prácticas laborales sedimentadas.

El planteamiento aquí expuesto, por otra parte, pone en tela de juicio el modelo predominante del liderazgo en la organización. En éste se preserva una relación unidireccional entre líder y grupo (Spillane, 2005). Si bien la metodología del laboratorio se muestra a favor de la distribución del liderazgo y el poder en detrimento del modelo convencional y del ordenamiento institucional jerárquico (Spillane, Halverson y Diamond, 2004), se trata de factores que, inscritos en la inercia de la cultura organizativa ya establecida, se caracterizan por rigidez y flexibilidad incipiente.

Dado que la innovación participativa expresa un aumento en la circulación de prácticas, intercambio e interconexión de sentidos y significados existen diversas tensiones al respecto. Por ejemplo, las que atañen al incremento del sentido de comunidad profesional o a los bloqueos epistemológicos. Asimismo,

parte de la dinámica subyacente al aprendizaje expansivo respecta a la tensión entre agencia, desplazamiento de competencias y resistencias.

Sin embargo, en referencia al caso escolar, conceptualizar la escuela como sistema de actividad es el primer paso para proyectarla como contexto provechoso con el fin de entrelazar prácticas tradicionalmente aisladas, tendiendo un vínculo entre clase y organización. Es también el fundamento para impulsar la agencia de la comunidad en cuestión. La metodología del ciclo expansivo, contribuye a trazar en firme la movilización y desarrollo de las capacidades profesionales desde una perspectiva sistémica, cultural y situada. Apremia una forma renovada de hacer escuela; participativa y encaminada a sostener la creatividad profesional. Al hacerlo se incentiva una alternativa para realizar investigación e intervención en ámbito organizacional.

Para este enfoque el aprendizaje organizativo es un proceso centrado en la mejora de prácticas “imperfectas” por medio de acciones reflexivas. Con ello la comunidad incrementa la *expertise* distribuida y erige un marco de acción colectivo.

En base a una concepción narrativa de la cultura profesional, sustentada en el análisis de datos discursivos de los actores en interacción, esta postura ubica en primer plano la pluralidad, heterogeneidad y diversidad de los *stakeholders*. Lo anterior suscribe una perspectiva de investigación organizacional emica, etnográfica e interpretativa (Zuccheromaglio y Alby, 2006, Bruni y Gherardi, 2007).

Una investigación sustentada en la promoción de aprendizaje expansivo conlleva analizar extractos derivados de la audio o video grabación de las sesiones de discusión para aproximarse al funcionamiento de un grupo al momento de discutir y negociar como parte de un proyecto de formación y mejora inscrito en el propio escenario. Tal tipo de investigación es, para el caso mexicano, un terreno fértil por ser plenamente desarrollado. Sistematizar un *corpus* de datos clarificaría recursos contextuales coludidos con las habilidades que respaldan el desarrollo organizativo desde la vertiente sociocultural.

Por último, cabe señalar respecto a experiencias de mejora en contextos escolares, la persistencia de que la transformación del sistema de actividad sea posible (y perdurable) al considerar protagónicamente la participación docente en relación a su centro de trabajo. Para el modelo expuesto tal implicación remite a un proceso no exento de dificultades y tensiones, empero, destaca que tales voces, incluidas las resistencias, antes que ser evadidas o atenuadas, son parte del proceso y motivo del análisis. Para la Teoría de la Actividad las resistencias representan medios de participación que tienen relación productiva con el cambio y no representan únicamente obstáculos o límites “fijos”. Éstas constituyen vías de participación relacionadas con el potencial del sistema y reflejan los rasgos de un grupo laboral en movimiento (cfr. Sannino, 2008, 2010).

El desplazamiento de competencias e incompetencias profesionales forma parte de un proceso formativo encaminado al incremento de habilidades incrustadas en la mejora y productividad cualitativa (Holzman, 2006). En ello la

agencia y las resistencias desempeñan un rol estratégico pues son parte de un ciclo que se moviliza en la medida en que el aprendizaje expansivo tiene lugar en el sistema de actividad en cuestión.

### **Bibliografía**

Ajello, A. (2011). Comunità di pratiche apprendimento, innovazione e sistemi di attività. *Psicologia dell'educazione*, Vol. 5, No. 2, Septiembre, 2011, pp. 193 - 211.

Brito, H. (2011). *De las prácticas tradicionales a los nuevos escenarios de trabajo; la transformación del docente a través del aprendizaje por expansión*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE–UANL-UNAM, pp. 19.

Bruni, A., y Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino, pp. 232.

Cole, M., y Engeström, Y. (2007). Cultural-historical approaches to designing for development. En Valsiner, J., y Rosa, A. (Eds.). *The Cambridge handbook of sociocultural psychology*. New York: Cambridge University Press. Pp. 489-507.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Kosultid.

Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, Vol. 43, No. 7, pp. 960-974.

Engeström, Y. (2001a). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, pp. 133-156.

Engeström, Y. (2001b). Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la

asistencia básica. En Chaiklin, S y Lave, J. (Eds.). *Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividad y contexto*. Buenos Aires: Amorrortu, pp. 78 – 118.

Engestrom, Y. (2006). La teoria dell' attività e il cambiamento organizzativo. En Zucchermaglio C., y Alby F. (Eds.). *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Roma: Carocci, pp. 221 – 255.

Engeström, Y., y Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, No. 5, pp. 1-24.

Engeström, Y., y Sannino, A. (2013). La volition et l'agentivitétransformatrice: perspectivethéorique de l'activité. *Revueinternationale du CRIRES: innoverdans la tradition de Vygotsky* .Vol 1, no 1, pp. 4-19.

Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., y Poikela, R. (1996). Change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), pp. 10-17.

Gergen, K. y Thatchenkery, T. (2006). Organizational science and the promises of postmodernism. En Hosking, D. M. y McNamee, S. (eds). *The social construction of organization*. Ljubljana: Liber y Copenhagen Business School Press, pp. 34-51.

Gherardi, S., y Nicolini, D. (2004). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*. Roma: Carocci, pp.127.

Holzman, L. (2006). Lev Vygotsky and the new performative psychology: some implications for business and organizations. En Hosking, D. M. y McNamee, S. (eds). *The social construction of organization*. Ljubljana: Liber y Copenhagen Business School Press, pp. 254-268.

- Lave, J., y Wenger, E. (2003). *Aprendizaje situado: participación periférica legítima*, México: UNAM, pp. 105.
- Leontiev, A. N. (1984). *Actividad, conciencia y personalidad*. México: Cartago, pp. 239.
- Ligorio, B., y Pontecorvo, C. (Eds.). (2010). *La scuola come contesto. Prospettive psicologico-culturali*. Roma: Carocci, pp. 301.
- Mantovani, G. (Ed.), (2000). *Ergonomia. Lavoro, sicurezza e nuove tecnologie*. Bologna: Ilmulino, pp. 283.
- Montoro, C., y Hampel, R. (2011). Investigating language learning activity using a CALL task in the self-access center. *Studies in Self-Access Learning Journal*, No. 2, (3) pp. 119-135.
- Montoro, C., y Hampel, R. (2012). "CALL: A triangle of triangles". *The EUROCALL Review. Proceedings of the EUROCALL 2011 Conference*, Vol. 20, pp. 121-123.
- Rossi, F. (2011). Quandol'eterogeneita' in classe diventa un problema: un'esperienza di ricerca-azione con gli insegnanti. En Ajello A. y V. Ghione (Eds.). *Comunicazione e apprendimento tra scuola e società. Scritti in onore di Clotilde Pontecorvo*. Roma: Edizioni Infantiae.Org, pp. 219-224.
- Sannino, A. (2008). From talk to action: experiencing interlocution in developmental interventions. *Mind, Culture, and Activity*, No. 15 (3), pp. 234-257.
- Sannino, A. (2010). Teachers' talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. *Teaching and Teacher Education*, No. 26, pp. 838-844.
- Sannino, A. (2011). Activity theory as an activist and interventionist theory. *Theory y Psychology*, No. 21(5), pp. 571-597.

Scaratti G., Stoppini L., y Zucchermaglio, C. (Eds.) (2009). *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma: Carocci, pp. 167.

Seely Brown, J., y Duguid, P. (1995). Apprendimento nelle organizzazioni e “comunità di pratiche”. En Pontecorvo C., Ajello, A. y Zucchermaglio, C. (Eds.). *I contesti sociali dell'apprendimento: acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*. Milán: Esedra, pp. 327-357.

Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The educational forum*, Vol. 69, No. 2, pp.143-150.

Spillane, J., Halverson, R., y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 3–34.

Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-66.

Virkkunen, J. (2007). Collaborative development of a new concept for an activity. *Activités*, Vol. 4, No. 2, pp. 158-164.

Virkkunen, J., y Newnham, D. (2013). *The Change Laboratory. A tool for collaborative development of work activities*. Rotterdam: Sensepublishers.

Vygotsky, L. S. (1995). *Pensamiento y lenguaje*. Barcelona: Paidós.

Vygotsky, L.S. (1988). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*, México: Crítica – Grijalbo.

Wenger, E. (2006). Comunità di pratiche e sistemi sociali di apprendimento. En Zucchermaglio C. y Alby F. (Eds.) *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Roma: Carocci, pp. 13 – 21.

Zucchermaglio, C. (1995). Studiare le organizzazioni. Apprendimento pratiche di lavoro e tecnologie nei contesti organizzativi. En Pontecorvo, C., Ajello A., Zucchermaglio C. (Eds.) *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, Milán: Esedra, pp. 235-261.

Zucchermaglio, C. (1996). *Vygostkij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti di lavoro*. Roma: Carocci, pp. 143.

Zucchermaglio, C. (1997). La scuola come contesto di lavoro: come e che cosa impara l'insegnante. *Università e Scuola*, II, 2/R, pp.42-47.

Zucchermaglio, C. (2011). Apprendere a innovare: un sostegno critico al cambiamento organizzativo. En Ajello A. y V. Ghione (Eds.). *Comunicazione e apprendimento tra scuola e società. Scritti in onore di Clotilde Pontecorvo*. Roma: Edizioni Infantiae.Org, pp. 247-256.

Zucchermaglio, C., Scaratti, G., y Ferrai, L. (2012). Apprendere trasformando: costruire e abitare le proprie pratiche lavorative. *ScuolaDemocratica. Learning for democracy*, No. 4, pp, 76-92.

Zucchermaglio, C., y Alby, F. (2005). *Gruppi e tecnologie al lavoro*. Bari, Roma: Laterzaeditore, pp. 178.

Zucchermaglio, C., y Alby, F. (Eds.) (2006). *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Roma: Carocci, pp. 279.



# El liderazgo para el desarrollo de la empresa hotelera

---

*Dra. Beatriz López Illán<sup>1</sup>  
Dra. Ana Virginia Maldonado Alcudia<sup>2</sup>*

## **Resumen**

En este escrito se exponen los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo en el sector hotelero que tiene como objetivo fundamental conocer la percepción del recurso humano hacia el estilo de dirigir de sus jefes, y la percepción de los jefes sobre si mismos; identificando el estilo de liderazgo tomando como sustento el modelo de liderazgo de Bass y Avolio. Se analizan también las repercusiones del estilo de dirigir del jefe en las dimensiones predominantes que se definen en el modelo citado: en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados. Este estudio se realizó bajo un enfoque metodológico mixto, haciendo uso de técnicas cualitativas y cuantitativas como la observación simple, aplicación de entrevistas y un cuestionario dirigido a jefes departamentales y subordinados tomando como unidad de análisis del estudio de caso, el área de división cuartos en un hotel de cinco estrellas. Se presentan los hallazgos de la investigación en los que destacan los estilos transaccional y transformacional,

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. betty.lopezillan@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. anav\_maldonado@yahoo.com.mx

determinados por las tareas administrativas que se llevan a cabo en la organización.

Los resultados de la investigación se consideran pertinentes para la comprensión de los problemas que se suscitan en la organización hotelera derivados del tipo de liderazgo que se ejerce al interior de la misma.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilos, dimensiones, satisfacción, esfuerzo extra, efectividad, sector hotelero.

## **I. Antecedentes**

Debido a la situación actual que viven las organizaciones a nivel mundial a través del contexto globalizado, las exigencias son más fuertes para que logren subsistir, por lo que se ven en la necesidad de desafiar supuestos y prácticas antiguas y obsoletas y cambiar esquemas que influyan en la creación de organizaciones dispuestas al cambio. En este nuevo contexto el papel del líder ha evolucionado teniendo que adoptar nuevos estilos de liderazgo que los lleva a hacer cambios constantes en las formas de hacer y dirigir su organización.

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones en la actualidad es el ejercicio y su influencia de los líderes directivos, lo que obliga a las empresas a poner atención en los estilos que se ejercen. Para conocer como ha sido la evolución del liderazgo, desde la teoría de la administración es importante revisar las posturas de las diferentes metáforas como la mecánica, la orgánica y la cultural y descubrir los estilos que con el paso del tiempo han ido surgiendo. En el cuadro 1 se presentan las metáforas, las teorías y estilos de liderazgo y/o formas de administrar.

**Cuadro 1. Metáforas, teorías y estilos de dirección en la organización**

Metáforas	Teorías	Estilos de dirigir y/o administrar
Metáfora Mecánica	Teoría de la administración científica	Esta dirección reflejó algunas deficiencias en su manera de trabajo, siendo conducida bajo una dirección de liderazgo estilo autocrático alejado de habilidades y competencias directivas ejerciendo control del trabajo, normas, disciplinas hacia el operario sin considerarlo en sus tareas, no se contemplaban aspectos psicológicos, ni de la fatiga, existía distanciamiento entre obreros y patronos, por lo que las relaciones en el trabajo eran de aburrimiento y desmotivación. En su momento este estilo de dirección pudo funcionar ya que el ambiente organizacional externo se comportaba de una manera estable. Entre sus representantes se encuentran Taylor, Gantt, Gibrinth, y fue desarrollada en los años 1856 a 1915.
	Teoría clásica	Se establece a través de la teoría clásica una dirección autocrática al igual que la administración científica, sin tomar en cuenta al elemento humano, dirigiéndose bajo una estructura racional de autoridad, disciplina y unidad de mando, las relaciones con los trabajadores fueron poco positivas ya que solo hacían los que les decían los jefes. Sus representantes fueron Fayol, Gantt y Gibrinth y se desarrolló en los años de 1841-1925
Metáfora Orgánica	Teoría de la burocracia	Generó eliminación de conflictos y dio apertura a la experiencia y a los méritos, así como a la continuidad en la organización con la finalidad de mejorar las operaciones, los empleados no tuvieron interés en la organización, hubo conformismo en el comportamiento de ellos debido al existente formalismo. Entre sus representantes estuvieron Max Weber en los años 1940-1950
	Teoría de las relaciones humanas	Cabe destacar que en esta teoría la forma de dirigir empieza a estar basada en un estilo de liderazgo democrático, apuntando posiblemente las primeras ideas sobre liderazgo y mayores responsabilidades por los trabajadores, lo que marca la diferencia en las relaciones positivas hacia el trabajo para el elemento humano. Priorizó los valores de los trabajadores al interior de la misma. El estilo democrático hace partícipe al trabajador, tomando en cuenta sus necesidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, no solo viendo al individuo, sino relacionándose con él, considera a las personas como seres sociales, centrándose en la satisfacción del trabajador, es una dirección humanista. Las respuestas de los trabajadores ante este estilo de dirección son motivantes. Hellriegel/Slocum/Woodman W. Richard (2003). Su precursor fue Elton Mayo en los años 1880-1849.
	Teoría del comportamiento	Señala que las organizaciones son sistemas complejos de decisión. Se le empieza a dar importancia a las decisiones y a los trabajadores se les apoya en las decisiones que ellos necesitan tomar. La organización al ser un sistema, no hay una única persona que tome las decisiones (Barba y Solís, 1997). En esta escuela la dirección se preocupó por explicar la conducta de los trabajadores, así como fundamentar que las organizaciones tienen vida y cultura propia. Su precursor más importante fue Herbert Simon en los años 1950-1960.
	Teoría de la contingencia	Al otorgársele a la organización el reconocimiento de sistema abierto, La dirección se interesa por la eficiencia de los trabajadores, adapta sus estructuras a los requerimientos ambientales e incorpora sistemas racionales. Entre sus representantes están Thompson Udy, Woodward, Pugh, Lawrence y Lorsch.
Metáfora	Teoría de las	La premisa de este enfoque postula que el grupo de trabajo ejerce una

Cultural	nuevas relaciones	enorme influencia sobre el comportamiento organizacional como a las predisposiciones del individuo. Esto ocasiona problemas de adaptación del individuo que se intenta abatir en las organizaciones a partir de talleres de capacitación y entrenamiento. Entre sus representantes estuvieron Drucker, 1988..
	Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional hace un cambio de carácter educativo en la dinámica de grupos y en las relaciones humanas con la finalidad de contribuir a la resolución del conflicto en las organizaciones y mejorar su desempeño, además de cambiar las creencias, actitudes, habilidades, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos. Entre sus representantes se encuentra Likert, y Mouton, en el año 1980, con trabajos sobre participación y motivación que abordan las necesidades de las personas a través de las teorías motivacionales.

Fuente: Elaboración propia basada en Barba y Solís (1997), Chiavenato (2004), Kast y Rosenzweig (1987).

Sin duda, los antiguos estándares administrativos que se utilizaban en otras épocas a la actual respondían a las exigencias del momento histórico, sin embargo, en plena segunda década del siglo XXI se presume que los aspectos administrativos prevaecientes deben ser actualizados y adaptados para que las organizaciones de hoy en día logren mantenerse de manera competitiva en el mercado a través de estilos de liderazgo que coloquen a los empleados en un papel protagónico en el ambiente organizacional.

El liderazgo también ha sido estudiado desde diferentes disciplinas y perspectivas desde las cuales se retoman aspectos diferentes y relevantes que son de gran ayuda para los líderes, explicando lo que hace eficaz al líder. En el cuadro 2 se revisan teorías de liderazgo sobresalientes y su descripción.

### Cuadro 2. Enfoques de liderazgo y su descripción

Teorías	Descripción
Teoría de los rasgos (1960)	La lista de rasgos o cualidades asociadas con el liderazgo existen en abundancia y se siguen produciendo. Se basa prácticamente en todos los adjetivos que describe un atributo humano positivo o virtuoso, de ambición y entusiasmo por la vida. Estas teorías fueron denominadas teorías del gran hombre: sólo podían ser considerados líderes los sujetos con relevancia y alcance social. Pero no se lograron encontrar dichas características comunes. Entre las variables analizadas estaban los rasgos, las aptitudes y, sobre todo, la inteligencia.

Teoría del comportamiento (1961)	Se concentran realmente en lo que los líderes hacen y no en sus cualidades. Los diferentes patrones de comportamiento se observan y se clasifican como “estilos de liderazgo”. El enfoque general utilizado por los líderes en situaciones humanas ha empleado los términos como autocrático, (el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca) democrático, (alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados) anárquico, (El líder anárquico o permisivo utiliza la política de dejar hacer, evita el poder y la responsabilidad, depende en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas).
Teoría situacional y/o contingencias (1960-69)	Se centra en identificar las variables situacionales que mejor predicen el estilo de liderazgo más apropiado o eficaz para adaptarse a las circunstancias particulares. Las teorías de las circunstancias situacionales, que fueron desarrolladas para indicar que el estilo que se utiliza depende de factores tales como la situación, la gente, la tarea, la organización, y otras variables ambientales. La teoría de contingencia señala que ningún trazo era común a los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones. De este modo, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que influían en la eficacia de un particular estilo de liderazgo.
Teoría de liderazgo transformacional (1980)	El concepto central aquí es el cambio y el papel del liderazgo en la concepción y ejecución de la transformación del desempeño de la organización. Se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo, ya que el dirigente transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos, ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro. En este tipo de liderazgo, el líder tiene la gran oportunidad de transformar, innovar, de convertir, de adecuar y de desarrollar nuevas formas y maneras de hacer mejor las cosas. Propicia el trabajo en equipo en el interior y exterior de las organizaciones y las empresas; incluso, lo vuelve participe en la toma de decisiones, creando un concepto de copropiedad.

Fuente: Elaboración propia con base en Bolden, Gosling, Marturano y Dennison (2003)

El gran cambio se da en los años 80, a través de un contexto donde emerge la información al alcance de todos, con una cultura a la innovación que conduce a mejores procesos de producción, administración de recursos humanos y capacidades de las organizaciones, así como la creación de un capital intelectual. Lo que hasta esta década existía en cuanto a dirección ya no era válido, habría que empezar de nuevo(Werther y Davis, 2000).

## II. Liderazgo en las organizaciones el sector hotelero

Las organizaciones del sector hotelero en México son empresas inmersas en la actividad turística y juegan un papel determinante al ofrecer las comodidades al turista para disfrutar de su estancia en los destinos turísticos del país. La actividad turística ocupa el tercer lugar en la economía de México, al año 2014 aportó el 8.7% al PIB nacional, en el país se ofertan más de 18 mil hoteles y más de 692 mil cuartos de alojamiento, colocándose como el 22° país con mayor ingreso por turismo internacional, con 16 mil 208 millones de dólares en el mismo año (SIIMT, 2015). Ante la competencia de un mercado difícil y complejo a nivel mundial, nacional y estatal, se debe hacer frente al reto de mantenerse y participar de manera competitiva en ese entorno, para ello es necesario implementar estrategias que favorezcan sus ventajas. Es aquí donde el personal de las empresas juega un papel importante, ya que de acuerdo al *Center of Transnational Corporations*, las cadenas hoteleras, a fin de que mantengan el más alto estándar de los servicios, deben cumplir con ciertos criterios enfocados a su recurso humano como lo son: disponibilidad de personal calificado y experiencia exitosa en el entrenamiento de sus empleados, favoreciendo estos aspectos a que se aprovechen al máximo las capacidades del personal que facilite su trabajo y las habilidades administrativas, características personales y comportamientos de los directivos que orienten la forma de liderar, así como la orientación de las tareas a realizar para el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo en las organizaciones influye de manera significativa en el desarrollo de esas capacidades del personal y de esas habilidades directivas. Para responder al contexto de incertidumbre y globalizado que genera el ambiente externo,

y que hace que las empresas se enfrenten cada día a clientes más exigentes y competidores más fuertes, los líderes tendrán bajo su responsabilidad llevar a cabo cambios continuos en las formas de dirigir sus organizaciones, es decir; en el desarrollo de las actividades organizacionales, que les permitan ir delineando las estrategias adecuadas para los niveles de competitividad requeridos. Para implementar los cambios, es importante que los líderes logren que los empleados establezcan el compromiso hacia la competitividad de la empresa.

El liderazgo en las organizaciones del sector hotelero ha sido poco investigado por lo que es un desafío tanto para los dueños como para los líderes, ya que no se han encontrado estudios con el alcance de esta investigación.

El contexto anteriormente señalado sirvió de referencia y sugirió la idea de realizar este estudio para contribuir a su conocimiento y desarrollo.

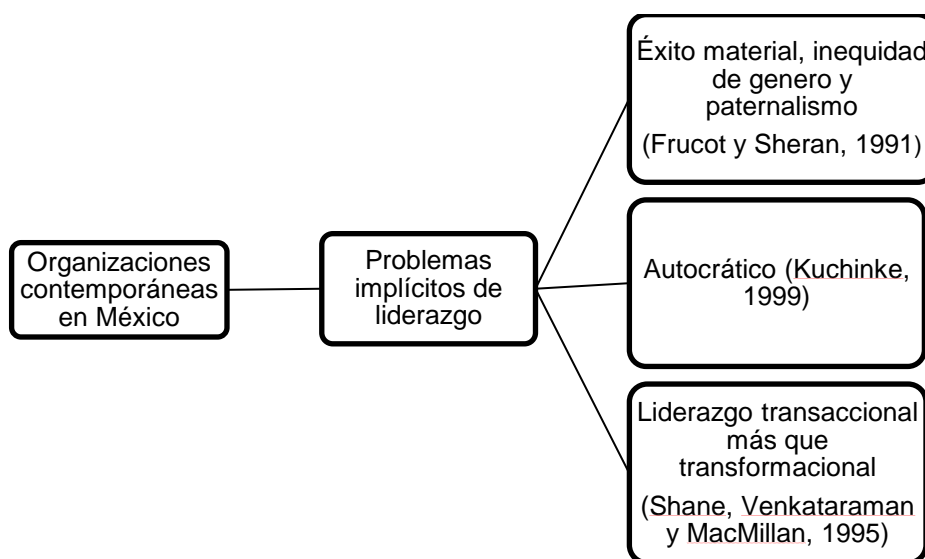
### **III. Planteamiento del problema**

El liderazgo en las organizaciones de México, se caracteriza en que tiene un mayor énfasis al éxito material, a la asertividad (Fruco y Sheran, 1991 citado en Robles, 2008), y a los roles tradicionales de la mujer, se tiene la creencia de inequidad de género y un mayor paternalismo<sup>3</sup>. Por otro lado, según Shane, Venkataraman y MacMillan, (1995 citado en Robles, 2008) existe un liderazgo transaccional más que transformacional y autocrático de acuerdo a Kuchinke, 1999 (mencionado en Robles 2008). En la gráfica 1 se resumen los problemas

<sup>3</sup> Los subordinados en este país prefieren la gestión paternalista, ya que requieren que se les asigne y se les guíe en sus actividades en la organización.

más representativos en relación al liderazgo en las organizaciones contemporáneas de México.

**Gráfica 1. Descripción de los problemas implícitos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas de México**



Fuente: Elaboración propia basada en Robles (2008)

Al analizar el contexto interno del sector hotelero de la localidad de Mazatlán Sinaloa y después de hacer una investigación exploratoria en algunas organizaciones, se encontró que se caracteriza porque el 70% de los establecimientos de hospedaje son de propietarios regionales, siendo los mismos dueños, quienes desde su inicio han asumido el liderazgo de sus organizaciones ocupando los puestos de mayor jerarquía.

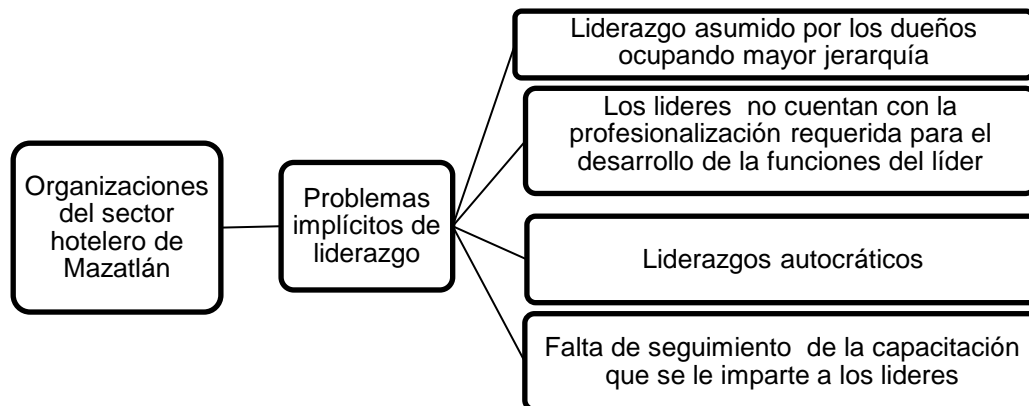
Sin llegar a la generalización, pero si al comportamiento general de la empresa de alojamiento, el estilo de liderazgo de los ejecutivos en la hotelería de este destino



turístico-en algunos casos sin contar con la profesionalización<sup>4</sup> requerida para el desarrollo de las funciones del líder- ha venido relacionándose con estilos de liderazgo autocráticos, que han buscado hacerse obedecer, tomar las decisiones de manera arbitraria, designar las tareas del trabajador, señalándole sus funciones específicas.

Davis (1983) señala que los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben hacer tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. En la gráfica 2 se exponen los problemas más representativos en las organizaciones del sector hotelero de Mazatlán.

**Gráfica 2. Descripción de los problemas implícitos de liderazgo en las organizaciones del sector hotelero de Mazatlán Sinaloa**



Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup>Proceso social por el cual se mejoran las habilidades de una persona para hacerla competitiva en términos de su profesión u oficio.

Después de describir la problemática actual sobre liderazgo tanto en México como en Mazatlán Sinaloa, se formulan la interrogante central y las preguntas de esta investigación.

### **3.1 Pregunta central de Investigación**

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se aplican en la unidad de análisis y cómo repercuten en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los trabajadores?

### **3.2 Preguntas de Investigación**

¿Qué estilos de liderazgo se aplican en la unidad de análisis?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la unidad de análisis?, ¿Qué dimensiones de los estilos de liderazgo predominan en las áreas estudiadas en la unidad de análisis?, ¿Cómo repercuten los estilos de liderazgo y sus dimensiones en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados de la unidad de análisis?

Partiendo de la interrogante central y de las preguntas de investigación, se plantea el objetivo general, exponiendo a lo que se quiere llegar

### **3.3 Objetivo General de la investigación**

Analizar y explicar los estilos de liderazgo que se aplican en la unidad de análisis y sus repercusiones en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados.

#### **IV. Justificación**

El estudio del liderazgo propiciará la comprensión sobre los estilos que permiten al empleado su desarrollo de manera eficaz. Aportará resultados favorables sobre este fenómeno, primero; porque el estudio del liderazgo en el sector hotelero ha sido poco estudiado y particularmente en el destino de estudio. Segundo, porque este estudio representa la oportunidad de conocer su comportamiento organizacional.

En el aspecto organizacional, será una guía apropiada para mostrar al recurso humano, llámese líder o trabajador, la forma mejorarse su desempeño. En el aspecto social ayudará a entender las necesidades del empleado y las del líder, que podrían propiciar mejores relaciones interpersonales entre ellos. En el aspecto económico, este sector tiene una gran importancia a través de la generación de empleos y el turismo es pilar de la economía local que permite el desarrollo de las mismas y de los individuos que se benefician de ellas. En relación a la administración orientará las formas de dirigir los problemas que se presentan implícitos en el liderazgo y ayudará a las autoridades de la empresa hacia el cambio en busca de innovar procesos en relación a este fenómeno. A las ciencias administrativas apoyará a entender y comprender la dinámica del liderazgo en las organizaciones, además de que servirá como línea futura de investigación para diferentes aspectos organizacionales.

#### **V. Delimitación/Limitaciones**

Esta investigación al desarrollarse a través de un estudio de caso, representó algunas limitaciones., por tanto lo encontrado no puede ser generalizado a otra área

geográfica o a otro sector de la economía, por tratarse de condiciones totalmente diferentes a otros contextos.

## **VI. Metodología de la Investigación**

Para efectos de esta investigación, se diseña con una metodología mixta ya que es un proceso que según, Grinnell (1997, citado por Hernández et al 2011) incluye los enfoques cualitativo y cuantitativo; donde ambos permiten llevar a cabo observación y evaluación de los fenómenos al mismo tiempo; así mismo, prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, y revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

Es un tipo de estudio no experimental y transversal y un tipo de investigación descriptivo-explicativo. Y acorde a los enfoques cualitativo y cuantitativo las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, fueron la entrevista semi-estructurada, cuestionario (multifactorial de liderazgo de Avolio y Bass, 1999) observación directa y acopio de documentos.

En esta investigación se adopta para el estudio de la variable del liderazgo, el enfoque del Modelo de liderazgo transformacional de Avolio y Bass, (1999).

Para medir las distintas variables del MLRC se aplicó el cuestionario “*Multifactorial Leadership Questionnaire*” (MLQ-5X Corto) que es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Avolio y Bass, 1999) Para la versión de jefes de área o “autoevaluación” consta de 33 reactivos y la versión para empleados consta de 45 reactivos. Una vez obtenida la información se procedió a

analizar y explicar los resultados con el apoyo del Software Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 18.

## **6.1 Estudio de Caso**

Para el desarrollo del estudio de caso se tomó como unidad de análisis el área de división cuartos de un hotel de cinco estrellas del destino de playa Mazatlán, considerando diversos criterios para su selección, que por razones de privacidad de la marca se denominara de aquí en adelante como grupo “la Bella Aldea”. El primer criterio fue antigüedad y prestigio de la marca: misma que tiene sus inicios en 1986, constituida inicialmente por 147 habitaciones de un diseño arquitectónico colonial español, siendo los socios fundadores uno de la región y el otro extranjero. El segundo criterio fue el crecimiento de la marca: Cinco años después “la Bella Aldea”, crece con una ampliación de 114 habitaciones, en una sección conocida hoy como “la aldeita”. En diciembre de 1991, el grupo crece con otro establecimiento en el puerto de Cabos San Lucas B.C.S, con un proyecto que se configuro en 148 suites de lujo estilo mediterráneo. En octubre de 1997, abre las puertas el segundo hotel con la modalidad de spa en Cabo San Lucas, B.C.S, un majestuoso proyecto de 260 suites de lujo con el concepto arquitectónico Grecorromano. Siguiendo con el crecimiento del grupo, en febrero de 2001 se inaugura el segundo hotel en Mazatlán, Sin., el cual abre sus puertas con 260 suites de lujo con el concepto arquitectónico Neoclásico siglo XIX. El tercer criterio fue el posicionamiento en el mercado: En marzo de 2001, Grupo “la Bella Aldea”, se constituye en la cadena hotelera número 14 del País, aceptada por la Asociación Nacional de Cadena de Hoteles. En febrero del 2002 se

inauguró el tercer hotel en Cabo San Lucas B.C.S., un proyecto que consta de 1000 suites de lujo, de arquitectura tipo mexicano moderno. En enero del 2005, el Grupo “la Bella Aldea abre las puertas de un exclusivo fraccionamiento con servicios hoteleros, Montecristo en Cabo San Lucas B.C.S., un majestuoso proyecto de 99 Villas de tiempo compartido y tiempo completo. En abril del 2005, el Grupo “la Bella Aldea” abre las puertas de un novedoso proyecto de 154 habitaciones 100 % hoteleras de lujo con un concepto arquitectónico minimalista en los Cabos. Ese crecimiento da respuesta a la visión de ser un grupo en constante desarrollo y expansión.

El quinto y último criterio de selección de la unidad de análisis fue la definición de su filosofía: “la Bella Aldea” tiene como misión convertirse en la empresa líder en el ámbito turístico a nivel nacional e internacional con un concepto único, que se identifique por satisfacer las expectativas de huéspedes y clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

En relación a la población –muestra, se trabajó en el departamento de división cuartos que abarcó diferentes áreas como son: ama de llaves, áreas públicas concierge, lavandería, recepción, y actividades sociales con un total de 35 empleados y 7 jefes de área que corresponde al 57% del total de los empleados de ese departamento.

## **VII. Modelo de liderazgo de Bass y Avolio**

Este modelo se originó a partir de los conceptos fundamentales que Burns (1978) planteó, distinguió dos estilos de liderazgo opuestos en un continuo que son: el transaccional y el transformacional. Ve el liderazgo transaccional como intercambio

entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo. Bass (1999) confirma la existencia de una relación costo–beneficio.

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass (1999) va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Visto así, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo, MLRC según Avolio y Bass (1999) este modelo además incluye

otro estilo de liderazgo que lo clasifica en la dimensión laissez-faire que corresponde al estilo de No liderazgo, así como también incluye variables de resultados.

El MLRC de Avolio y Bass (1999) es el eje rector de esta investigación en los estilos que lo integran, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo, así como variables de resultados, obteniendo indicadores que miden este fenómeno.

Para Bass y Avolio (1990) el liderazgo transformacional se define como un proceso armonioso que se manifiesta entre el líder y los seguidores, así mismo, el líder considera a los subordinados de manera individual dándole a éstos guía, apoyo y entendimiento. En cuanto a la descripción de los estilos de liderazgo y sus dimensiones, así como las variables a evaluar, el cuestionario está estructurado como un modelo de 8 dimensiones y 3 variables de resultado o impacto, las cuales se presentan a continuación.

De los conceptos definidos con anterioridad, se establece el MLRC de Avolio y Bass (1999) que se presenta en el cuadro 3.



**Cuadro 3. Estilos de liderazgo y dimensiones de acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo**

Líder Transformacional					Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Premio Contingente	Admón. Por Excepción Activo	Admón. por Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
Influencia Idealizada (Atributos)	Influencia Idealizada (Conducta)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Fuente: Avolio Bass (1999)

En lo que corresponde al liderazgo transformacional expone cuatro dimensiones denominados como se muestra en la gráfica anterior que son: las cuatro l's, 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) estimulación intelectual y 4) consideración individual. (Bass y Avolio, 1985)

A continuación en el siguiente cuadro se explica a lo que hace referencia cada una de las dimensiones y sus comportamientos.

**Cuadro 4. Dimensiones del liderazgo transformacional y sus comportamientos**

Conducta	Desarrollo
Influencia idealizada por atributos y de conducta.	Aparece con dos estilos que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. Sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada (Carisma) lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. Proporcionan apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores, inspira orgullo, búsqueda de logro, incrementa el optimismo. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad e integridad. Celebran el éxito con su gente. Su frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”
Inspiración motivacional	Plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. Tiene la capacidad de estructurar una visión atractiva del futuro. La frase que lo distingue es: “Espero su mejor esfuerzo”
Estimulación Intelectual	Indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen a cerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas. Su frase es: “¿Qué piensa hacer frente a.....”
Consideración individual	En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Es decir, el grado en que el líder trata a los seguidores como individuos.

Fuente: Bracho (2012), Mendoza y Ortiz (2006)

También Bass y Avolio (1985) en su modelo MLRC incluyen y describe el liderazgo transaccional a través de dos dimensiones siguientes: 1) la administración por excepción que puede ser activo o pasivo, y 2) la recompensa contingente. Bass y Riggio, 2006 (mencionado en García 2013) como se muestra en el cuadro 5.

### **Cuadro 5. Dimensiones del liderazgo transaccional y sus comportamientos**

Escala	Desarrollo
Premio Contingente	El líder establece objetivos claros y recompensas variadas, lo que significa que sus empleados alcancen los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que den el extra. Su frase representativa es: "Si se hace como se espera....."
Administración por excepción activo	Es un líder que se manifiesta por el monitoreo activo en un esfuerzo por asegurar los estándares y las metas. Su frase representativa es: "Se observó que no se está haciendo algo....."
Administración por excepción pasivo	Es un líder que toma acción correctiva sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, tiende al Laissez Faire. Solo interviene cuando las cosas son excepcionales. Su frase es: "Si no se llevara a cabo..."

Fuente: Bass y Avolio (1985)

Además de los estilos del liderazgo transaccional y el transformacional el modelo de Bass y Avolio (1985) contemplan el estilo de No liderazgo, este líder sólo está presente cuando surge algo importante y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte.

### **Cuadro 6. Dimensiones del estilo no liderazgo y su comportamiento**

Escala	Desarrollo
Laissez- faire	Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: "Es indiferente si lo hace o no lo hace"

Fuente: Mendoza y Ortiz (2006)

El MLRC de Bass y Avolio (1990) incluye tres variables de resultados, en las cuales los líderes transformacionales influyen en el orden y valores de sus seguidores a cambio de mayores niveles de desempeño, para lograr de ellos un esfuerzo extra y propiciar mayores niveles de satisfacción a sus seguidores. El MLRC concibe como una relación causa y efecto entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados (García, 2013).

Las variables son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, los cuales se desarrollan en el siguiente cuadro.

### **Cuadro 7. Variables de resultados**

Subescala	Desarrollo
Satisfacción	Está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto a las decisiones tomadas por el líder.
Esfuerzo extra	Son acciones del líder que provocan, mayor participación de los líderes en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa cuando el líder lo requiere.
Efectividad	Acciones del líder que provoca que se logren los objetivos y metas en los seguidores.

Fuente: Avolio y Bass (1999) Citado en García (2013)

## **VIII. Resultados de la investigación**

De acuerdo a la temática del liderazgo, se encontró en algunas de las áreas analizadas, cierta preocupación porque sus líderes no están preparados para desarrollar las dimensiones de algunos estilos de liderazgo requiriendo capacitación para ello.

Esta preocupación se ve reflejada en ciertos comportamientos que presentaron los líderes, específicamente los de las áreas de Ama de llaves y áreas

públicas, por lo que esto nos lleva a dar una serie de recomendaciones que facilite el ejercicio del liderazgo.

Cabe aclarar que es una empresa en la que este estudio sobre el liderazgo es el primero que se hace, sin embargo se han impartido cursos para la mejora del mismo.

Respecto a las actitudes de los comportamientos de empleados y jefes de área que se presentaron durante esta investigación, permiten relaciones de trabajo positivas que impactan en un clima organizacional saludable y en la satisfacción de personal, esto se refleja en la tabla 1.

**Tabla 1. Resultados de las actitudes y comportamientos de los empleados y jefes de áreas**

Actitudes y comportamientos de los empleados y jefes de áreas.		
Empleados	Favorable	3.75
Jefes de área	Sumamente favorable	4.45

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

De acuerdo a los estilos de liderazgo, hay presencia en la unidad de análisis de los estilos transformacional, transaccional y No liderazgo que incluye el MLRC de (Bass y Avolio, 1985) como se demuestra en la tabla 2.

**Tabla 2. El liderazgo que predomina en la Unidad de análisis para empleados y jefes de área es el transformacional**

	Estilos de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	No Liderazgo
Empleados	3.78	3.36	3.77
Jefes de área	4.56	4.36	4.25

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

## 8.1 Liderazgo transformacional

En relación a las dimensiones del liderazgo transformacional y de acuerdo a los empleados se muestra en la tabla 3, que la dimensión que ejercen en mayor grado es la de Influencia Idealizada por Conducta con una pequeña diferencia en relación a la dimensión de Influencia Idealizada por atributos, lo que indica que perciben que sus jefes trabajan con dimensiones de líderes carismáticos enfocados más en el comportamiento, siendo líderes que respetan los valores y creencias de los empleados, les brindan confianza, atienden sus necesidades personales. De acuerdo a Bass y Avolio (1994) los líderes carismáticos son modelo para los seguidores, este líder antepone las necesidades de otros sobre sus propias necesidades, toma riesgos con sus seguidores y es consistente más que arbitrario. Los jefes de área ejercen en mayor grado la dimensión de Influencia Idealizada por atributos coincidiendo ambos en que la que ejercen en menor grado es la de Estimulación Intelectual.

**Tabla 3. Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional tanto para empleados como para jefes de área**

	Influencia idealizada por atributos IIA	Influencia idealizada por conducta IIC	Inspiración motivacional MI	Estimulación intelectual EI	Consideración individual CI
Empleados	3.94	4.00	3.92	3.37	3.68
Jefes de área	4.89	4.57	4.80	4.21	4.35

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario

Además se obtuvieron resultados de las dimensiones de este liderazgo por áreas en las que se puede observar a través de la tabla 4 que en el área de Ama

de llaves, se obtuvieron valores por debajo de la media de acuerdo a la escala Lickert, por lo que los empleados la perciben como un área en la que el líder no está preparado para desarrollar las dimensiones de este liderazgo y que requiere capacitación para ello. En Áreas públicas el empleado percibe en comparación con el jefe de área que aplican dimensiones con valores bajos, (no por debajo de la media) sin embargo al igual que Ama de llaves requiere capacitación para desarrollar las dimensiones de este liderazgo.

En el área de Ama de llaves la percepción del jefe de área está alejada de la del empleado, se presenta incongruencia ante la situación que prevalecía al interior de cada una de estas áreas. Se identificó en el área de Ama de llaves un ambiente tenso, los empleados no le tienen confianza a su jefe, ya que no los escucha ni los atiende, no se involucra en las actividades de ellos, por lo que el personal solamente hace lo necesario sin esforzarse a hacer más y el trabajo se demora. En el caso de áreas Públicas se encontró que hay poco respeto por ambas partes, es un líder que hace diferencias con algunos empleados favoreciéndolos y no toma en cuenta las capacidades de los empleados por lo que estos no logran desarrollarse.

El resto de las áreas reflejaron valores más altos arriba de la media lo que afirma que los líderes de estas áreas desarrollan de manera adecuada las dimensiones de este liderazgo. En el caso del área de ConciERGE se encontró que es un líder aceptado por sus empleados y tienen excelentes relaciones interpersonales, existe respeto por ambas partes, le tiene confianza, los trata con calidad humana, atiende las necesidades de su gente, existe el trabajo en equipo,

dan su esfuerzo extra. En el caso del área de Lavandería es el área mejor percibida por los empleados, se encontró una sinergia entre el líder y sus empleados, sintiéndose un ambiente agradable, atiende las necesidades de sus empleados de manera individual y le da seguimiento hasta que logra ayudarlos, los motiva para alcanzar las metas, es un líder carismático. Los empleados trabajan con efectividad y se sienten satisfechos por las acciones del líder. En el área de recepción su líder se involucra con el trabajo ya que hace las mismas actividades que sus empleados, les da oportunidad de que resuelvan los problemas que se presentan y que tomen decisiones con la finalidad de estimularlos intelectualmente, es un área armoniosa y se presenta el trabajo en equipo, los empleados dan su esfuerzo extra. En el caso del área de actividades sociales, su líder motiva a sus empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera posible, esto lo hace a través de pláticas informales y cotidianas donde trata de hablarles positivamente para que así se sientan, le gusta enseñar cómo hacer las cosas bien hechas y trata a sus empleados con calidad humana, los escucha, es flexible, sus empleados le tienen confianza, se da el trabajo en equipo, los empleados trabajan tiempo extra cuando se requiere con gusto dando su esfuerzo extra.



**Tabla 4. Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional por áreas**

Área	Cargo	Dimensiones de liderazgo transformacional por áreas				
		Influencia idealizada por atributos IIA	Influencia idealizada por conducta IIC	Inspiración motivacional MI	Estimulación intelectual EI	Consideración individual CI
Ama de llaves	Empleado	2.87	3.06	3.25	2.29	2.66
	Jefe de área	4.50	3.66	4.00	3.25	4.00
Áreas públicas	Empleado	3.97	4.02	3.8	3.32	3.65
	Jefes de área	4.87	4.33	4.83	4.37	4.62
Concierge	Empleado	4.93	4.81	5.00	4.93	5.00
	Jefe de área	5.00	4.66	5.00	4.50	4.75
Lavandería	Empleado	5.00	5.00	4.66	4.50	5.00
	Jefe de área	5.00	5.00	5.00	4.50	4.00
Recepción	Empleado	4.87	4.37	4.75	4.00	4.50
	Jefe de área	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Actividades sociales	Empleado	5.00	4.75	5.00	4.50	4.37
	Jefe de área	5.00	5.00	5.00	4.50	3.75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

## 8.2 Liderazgo transaccional

En relación a las dimensiones del liderazgo transaccional y de acuerdo a los empleados se obtuvo como se muestra en la tabla 5, que la dimensión que ejercen en mayor grado es la de Administración por excepción Activo y los jefes de área la dimensión de Premio Contingente. Se muestra además las dimensiones que ejercen en menor grado, siendo para los empleados la dimensión de

Administración por Excepción Pasivo y para los jefes de área la de Administración por Excepción Activo.

**Tabla 5. Resultados de las dimensiones del liderazgo transaccional tanto para empleados como para jefes de área**

Cargo	Dimensiones de liderazgo transaccional		
	Premio contingente PC	Administración por excepción activo AA	Administración por excepción pasivo AP
Empleado	3.82	3.96	3.30
Jefe de área	4.61	4.14	4.39

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario

Además se obtuvieron resultados de las dimensiones de este liderazgo por áreas en las que se puede observar a través de la tabla 6, que en el área de Ama de llaves, se obtuvieron valores por debajo de la media de acuerdo a la escala Lickert, por lo que los empleados la perciben como un área en la que el líder no está preparado para desarrollar las dimensiones de este liderazgo y que requiere capacitación para ello. En Áreas públicas el empleado percibe en comparación con el jefe de área que aplican dimensiones con valores bajos en comparación con el resto de las áreas, por lo que los jefes de estas áreas requieren capacitación para desarrollar las dimensiones de este liderazgo.

En el área de Ama de llaves la percepción del jefe de área está alejada de la del empleado, se presenta incongruencia ante la situación que prevalecía al interior de cada una de estas áreas. Se identificó en el área de Ama de llaves que

los empleados se encuentran desmotivados ya que el líder les da poca atención a los errores o irregularidades que se presentan, no interfiere en los problemas hasta que se vuelven serios e inclusive el personal operativo se ve en la necesidad de recurrir al área de recursos humanos de manera directa para buscar ayuda y cuando se entera el jefe de esta situación se molesta con todo el personal y es hasta entonces cuando se decide a actuar. Cuando falta el personal se enoja y no quiere conocer los motivos y se pone serio e indiferente con ellos y los castiga suspendiendo permisos, lo que provoca menos probabilidad de promover la efectividad de los empleados.

En áreas públicas también los empleados se encuentran desmotivados por el comportamiento de su líder, ya que es de los que aplica toda su autoridad sin escuchar a sus empleados, marca diferencias con su personal tratándolos de diferente manera, por lo que su personal se confunde en cuanto a las relaciones interpersonales. Es un líder que castiga cuando las cosas salen mal y de los empleados que dan su esfuerzo máximo (que rara vez pasa, por lo desmotivados que se encuentran) les da permisos pero solamente a los empleados que él considera.

El resto de las áreas reflejaron valores más altos arriba de la media lo que afirma que los líderes de estas áreas desarrollan de manera adecuada las dimensiones de este liderazgo. En el caso del área de ConciERGE se encontró que es un líder con un estilo predominante como es el transformacional, tiende al estilo transaccional de una manera favorable, ya que los empleados lo perciben como aquel líder que entrega recompensas por el esfuerzo de trabajo y buen

desempeño (aspectos que se presentan en esta área) no sin antes aclarar a los empleados que es lo que deben hacer para ganarse las recompensas, felicita a sus empleados por sus logros y les expresa felicidad diciéndoles que está satisfecho con ellos y a través de eso se logra un buen clima de trabajo. En el área de lavandería es un líder que las recompensas que promete por esfuerzo y buen desempeño de sus empleados se las cumple y los reconoce, convive con ellos fuera del trabajo a lo que el personal responde de manera favorable, es un líder que no castiga, mejor platica con sus empleados sobre algún error cometido dándoles la oportunidad para que ya no se vuelva a repetir, se refleja un clima agradable y armonioso. Respecto al área de recepción se encontró que es un líder que siempre está pendiente de los errores o desviaciones que puedan pasar por ser un área sumamente delicada en cuanto a las funciones que se realizan, sin embargo cuando detecta uno de ellas, reúne a su equipo de trabajo y platica con ellos para detectar la raíz del problema y solucionarlo, es un líder atento a las decisiones que toman sus empleados respecto a su trabajo. En relación al área de actividades sociales, su líder se concentra en implementar nuevas estrategias para cuando se presenten errores o fallas para lograr superarlos, atiende las necesidades de sus empleados, y se involucra con su equipo de trabajo.

**Tabla 6. Resultados de las dimensiones del liderazgo transaccional por áreas.**

Área	Cargo	Dimensiones de liderazgo transaccional de acuerdo a las áreas analizadas		
		Premio contingente PC	Administración por excepción activo AA	Administración por excepción pasivo AP
Ama de llaves	Empleado	3.04	3.33	2.45
	Jefe de área	4.33	3.50	4.50
Áreas públicas	Empleado	3.47	3.95	3.20
	Jefes de área	4.50	4.37	4.00
Concierge	Empleado	4.93	4.87	4.12
	Jefe de área	4.33	4.75	5.00
Lavandería	Empleado	5.00	5.00	5.00
	Jefe de área	5.00	4.00	3.75
Recepción	Empleado	4.62	4.12	4.00
	Jefe de área	5.00	4.00	5.00
Actividades sociales	Empleado	5.00	3.87	4.25
	Jefe de área	4.66	4.00	4.50

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario

### 8.3 No liderazgo

En relación a las dimensiones del estilo No liderazgo de acuerdo a los empleados y jefes de área, se obtuvo como se muestra en la tabla 7, valores más altos en los líderes a diferencia de los empleados con valores más bajos.

**Tabla 7. Resultados de las dimensiones del estilo No liderazgo tanto para empleados como para jefes de área**

Personal	Dimensiones del estilo no liderazgo
	Laissez-Faire LF
Empleado	3.77
Jefes de área	4.25

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

Además se obtuvieron resultados de las dimensiones de este liderazgo por áreas en las que se puede observar a través de la tabla 8, donde se refleja que el área de ama de llaves y áreas públicas, reflejaron valores más bajos a diferencia del resto de las áreas, por lo que se percibe que sus líderes no están preparados para desarrollar esta dimensión, por lo que se hace necesaria la capacitación a los jefes de área. Respecto al área de ConciERGE el líder desarrolla de manera adecuada la dimensión de este estilo. Es un líder que dependiendo de la situación aplica uno de los tres estilos de liderazgo del MLRC. En el área de lavandería los empleados reconocen que cuando el líder aplica este estilo también lo hace de manera adecuada, manifestando además que estos están preparados y responden cuando el líder actúa de acuerdo a este estilo. Es un líder que dependiendo de la situación aplica uno de los tres estilos de liderazgo del MLRC. Con relación al área de recepción también cuenta con un líder que desarrolla de manera adecuada este estilo. Es un líder que dependiendo de la situación aplica uno de los tres estilos de liderazgo del MLRC. Y respecto al área de actividades sociales se refleja que es un líder que le falta prepararse para desarrollar este

estilo, sin embargo no es un líder que les permite a los empleados que hagan lo que quieran.

**Tabla 8. Resultados de las dimensiones del estilo no liderazgo por áreas**

Área	Dimensión del estilo no liderazgo	
	Cargo	Laissez-faire
Ama de llaves	Empleado	3.14
	Jefe	3.75
Áreas públicas	Empleado	3.57
	Jefe	3.87
Concierge	Empleado	4.50
	Jefe	4.25
Lavandería	Empleado	5.00
	Jefe	5.00
Recepción	Empleado	4.12
	Jefe	5.00
Actividades sociales	Empleado	4.75
	Jefe	3.50

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

Al obtener estos resultados se hace necesario que por parte de las autoridades de la Unidad de análisis se ponga atención inmediata en las áreas de ama de llaves y áreas públicas para resolver la situación encontrada, ya que influyen de manera negativa en las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados.

Una vez presentado los resultados obtenidos sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y No liderazgo y sus dimensiones, se presenta también a través de la tabla 9, como repercuten estos estilos de liderazgo en las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados.

Se identificó que los empleados se encuentran satisfechos con el liderazgo que ejercen sus jefes, ya que perciben que los métodos que utilizan de liderazgo les resultan los hacen trabajar con sus jefes de manera satisfactoria. En relación al esfuerzo extra los empleados consideran que hace falta un esfuerzo extra por parte de ellos, ya que perciben que sus jefes no los motivan a hacer más de lo que se espera hacer, además de que no aumentan su satisfacción hacia el éxito, ni a trabajar más duro. Con relación a la efectividad los empleados se encuentran satisfechos porque perciben que sus jefes son efectivos en relacionar su trabajo con sus necesidades y en encontrar las necesidades de la organización, lo que provoca que se logren los objetivos y metas en los empleados, por lo que el grupo que lideran es efectivo.

**Tabla 9. Resultados de las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los empleados**

Cargo	Variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad		
	Satisfacción SAT	Efectividad EFE	Esfuerzo extra EE
Empleado	3.85	3.85	3.48

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

#### **8.4 Resultados generales de la investigación:**

La percepción que tienen de las actitudes de su propio comportamiento tanto empleados como jefes de área, en términos generales, es que las relaciones



de trabajo entre ellos son positivas. Esta situación tiende a favorecer las variables de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los empleados.

En la unidad de análisis, hay presencia de los estilos transformacional, transaccional y no liderazgo que incluye el MLRC de (Bass y Avolio 1985) predominando el estilo transformacional.

De acuerdo al liderazgo transformacional los empleados perciben a sus jefes de área ejerciendo mayormente las dimensiones carismáticas, seguidas de la de inspiración motivacional, consideración individual y estimulación intelectual, coincidiendo en el mismo orden con la percepción de los jefes de área.

De acuerdo al liderazgo transformacional los jefes de área se perciben a sí mismos ejerciendo mayormente las dimensiones carismáticas, seguidas de la de inspiración motivacional, consideración individual y estimulación intelectual, coincidiendo en el mismo orden con la percepción de los empleados.

De acuerdo al liderazgo transaccional los empleados perciben a sus jefes de área ejerciendo mayormente las dimensiones de administración por dirección activa, seguido de la de premio contingente y administración por excepción pasivo.

De acuerdo al liderazgo transaccional los jefes de área se perciben a sí mismos ejerciendo mayormente las dimensiones de premio contingente, de la de administración por excepción pasivo y administración por excepción activo.

Las áreas de Ama de llaves y áreas públicas son las que presentan mayores problemas en relación al estilo de liderazgo que aplican los jefes de área, ya que de acuerdo a los empleados, el liderazgo que ejercen es mayormente autocrático.

Las áreas de concierge, lavandería, recepción y actividades sociales, aunque se aplique el estilo del No liderazgo, impacta de manera favorable en las variables de resultados (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad)

La mayoría de los líderes desconocen los diferentes enfoques de motivación que teóricamente existen, sin embargo motivan a los empleados de acuerdo a sus necesidades personales y a los acuerdos que hacen entre ellos.

### **Conclusiones**

Respecto a las estructuras organizacionales del sector hotelero, es importante señalar que están conformadas por diferentes niveles y departamentos que establecen la jerarquía de mandos y mecanismos formales de comunicación de manera detallada que favorecen su desarrollo. En el contexto del sector hotelero en el destino turístico se encontró que en la práctica sus estructuras formales se fundamentan en que los dueños de la mayoría de estos establecimientos desde su constitución han ocupado puestos de mayor jerarquía asumiendo el liderazgo, generando que jefes de niveles de mando no participen de manera directa en la toma de decisiones. En la unidad de análisis estudiada algunos directivos en la práctica dirigen a distancia porque permanecen el mayor tiempo en otros establecimientos de la misma cadena donde también tienen la misma jerarquía, provocando con ello retrasos en la solución de problemas y toma de decisiones tardías. Ante estas estructuras informales es pertinente que apliquen una estructura con las jerarquías y funciones delimitadas conforme a las del sector hotelero que favorecen su desarrollo y operaciones en la actividad turística.

Se observó que, cuando se presenta una promoción o ascenso de un empleado hacia una jefatura de departamento no se aplica el proceso de selección de personal sistematizado con el que cuenta la empresa, ya que sólo le dan importancia a aspectos de experiencia, actitudes, resultados, comportamientos y antigüedad dejando de lado los perfiles de puestos.

Respecto a la capacitación impartida en la unidad de análisis para los líderes se da en dos sentidos: Interna y Externa. Ambas se proporcionan en base a cursos que coadyuvan al desarrollo de las habilidades del líder y estas son continuas, sin embargo no se le da un seguimiento que permita evaluar el avance, mejoramiento y aplicación de esas habilidades y conocer el impacto que tiene en el cliente y aspectos como las ventas.

Los líderes no desarrollan prácticas motivacionales como se ve en las teorías, la motivación que brindan se da por medio de los acuerdos que se hacen entre él y sus empleados, donde lo más importante de estos acuerdos, es que dicha motivación sea atractiva para el empleado, está relacionada a las expectativas que tienen respecto a la recompensa que reciben, es decir, si reciben lo que esperan conduce a un resultado positivo, por lo que ante esta situación, la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de los empleados es favorable. Cabe señalar que por parte de la empresa sólo premian al empleado del mes.

Respecto a la variable del esfuerzo extra se presentan elementos en la unidad de análisis que impactan de manera negativa en el desempeño de los empleados. Existen áreas donde se presenta un ambiente laboral tenso, no se da la confianza, no hay una buena comunicación de los líderes hacia los empleados, los líderes se

ausentan de su trabajo delegando responsabilidades, y aplican recompensas aversivas (castigos) por tal razón los empleados se limitan a cumplir con su trabajo y hacen lo necesario, es difícil que estos se esfuercen para hacer más de lo exigido. Se encontró que los empleados no participan de manera activa cuando se les requiere ya que ante este estilo de liderazgo están desmotivados e insatisfechos laboralmente, lo que genera que no se promueva la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad.

Aquellos líderes que demuestran consideración por las necesidades de los empleados, brindan confianza, respeto y calidad humana tienen un impacto favorable en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de algunos empleados, ya que cuando se les requiere trabajar más tiempo, lo hacen con gusto y se esfuerzan en sus actividades, además se genera el trabajo en equipo, mayor integración hacia la organización y la socialización.

En este estudio se observó que las áreas más involucradas con la limpieza y buen estado de las instalaciones son las que presentan mayores problemas en relación al liderazgo que ejercen sus jefes, desencadenando problemas en los empleados que impactan en el desempeño de sus actividades y en sus relaciones humanas que no les permite socializar e integrarse a los equipos de trabajo reflejándose estos aspectos en el servicio que se brinda del establecimiento.

En la actualidad la “sociedad del conocimiento y de la información” está demandando líderes con una alta capacidad para enfrentar una realidad basada en el conocimiento que busque continuamente el fomentar la innovación hacia un mejor

desarrollo organizacional, por ello es determinante la profesionalización del recurso humano en la organización, independientemente de la jerarquía que ocupen.

### Referencias Bibliográficas

AVOLIO, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

BARBA A. y Solís P. (1997). *Cultura en las Organizaciones, enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. 1ª Ed. México: Vertiente.

BASS B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Disponible en: <file:///C:/Users/UDEO/Downloads/Bass%20Transformational%20Leadership.pdf>. Consultado el 25 de julio de 2015.

BASS, B. y Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

BASS, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

BOLDEN, Gosling, Marturano, y Dennison (2003) *A Review of Leadership Theory And Competency Frameworks*. Disponible en: <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>. Consultado el 12 de Agosto de 2015.

BURNS, J. (1978): *Leadership*. New York: Harper and Row. Publications.

BRACHO O. García J. Jiménez E. (2012) *Factores de Liderazgo transaccional en contralorías municipales de Estado Zulia*. Vol.3. No. 2. Nov 2011-Abril 2012.

CHIAVENATO I (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá Colombia. Mc Graw Hill.

DAVIS K. Newstrom J. (1983) *Comportamiento Humano en el Trabajo* 6ª edición, McGraw-Hill, México.

GARCÍA J. (2013) "Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo

de rango completo de Bass Y Avolio: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México" en Revista Caribeña de Ciencias Sociales, mayo 2013, en <http://caribeña.eumed.net/modelo-rango-completo-bass-avolio/>

HERNÁNDEZ R. Fernández C y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ª. Ed. México: Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ R. Fernández Carlos, y Baptista Pilar (2011) Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

KAST F. Rosenzweig J. (1987) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. 2da Ed. México: McGrawHill.

MENDOZA, M. y Ortiz C. (2006) El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura Organizacional y Eficacia de las empresas, revista facultad de ciencias económico. Vol. 16, pp 118-134. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>. Consultado el 20 de agosto de 2015.

ROBLES V. (2008) Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: Igualdad en las Pymes de Hidalgo, Colima Y Tamaulipas. Revista Facultas de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. XVI, Núm. 2. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v16n2/v16n2a03.pdf>. Consultado el 20 de agosto de 2015.

SIMMT (2015) Situación del sector turístico, 2014 y avances 2015. Sistema integral de información de mercados turísticos. Disponible en: [http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/05484eef-d22d-40ed-99dc-de81e4431402/Situacion\\_Sector\\_2015Ago.pdf](http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/05484eef-d22d-40ed-99dc-de81e4431402/Situacion_Sector_2015Ago.pdf), consultado el 20 de julio de 2015.

WERTHER W. B. Jr. Davis K. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Ed. México: MC Graw Hill.

# Hacia una conceptualización del proceso de intervención en las organizaciones.

---

*Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez<sup>1</sup>*

## **Resumen**

La intervención en las organizaciones implica considerar al proceso interventor como un objeto de estudio de una investigación guiada por métodos científicos al tiempo que se soporta el trabajo con los resultados de dicha investigación. Lo anterior requiere construir un compromiso entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica. De lo anterior, se desprenden distintos grupos de problemas relacionados que demandan mayores reflexiones especialmente en lo relacionado con una adecuada definición de la organización; de las modalidades y perspectivas del conocimiento ligado a la transformación y; con la necesaria articulación entre teoría y práctica que sustente la praxis transformadora.

## **Palabras claves**

Intervención en las organizaciones

Intervención e investigación científica

Conocimiento y praxis

Articulación entre teoría y práctica

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. [yugo82@prodigy.net.mx](mailto:yugo82@prodigy.net.mx)

## **Introducción**

El punto de partida de toda intervención es el resquebrajamiento de las formas de comprensión de la realidad por parte de los actores de una organización, la cual se revela, por la incapacidad de llegar a un consenso acerca de las causas y factores que originan la crisis e impiden su superación, así como por la creciente ineficacia que se observa en la utilización del conjunto de dispositivos y prácticas mediante las cuales hasta el advenimiento de la crisis, se hacía posible el funcionamiento y se aseguraba una cierta estabilidad de sus estructuras organizacionales.

Por estas razones, la práctica interventora posee un carácter complejo y multidimensional y más aún, cuando busca propiciar la transformación de las organizaciones sumidas en crisis profundas. De aquí se derivan innumerables problemas. Unos relacionados con la construcción de un concepto de intervención mediada por un relato científico que busca intervenir en una práctica entendida por sus actores a través de la experiencia, la formación técnica y el sentido común. Otros, se derivan de la propia naturaleza de una organización en crisis, en la que están contenidos diversos factores, fenómenos y tendencias de naturaleza diferenciada y de problemáticas complejas; en las cuales están involucrados, donde confluyen diversos conjuntos de procesos cuyas interrelaciones constituyen la estructura de un sistema complejo que funciona como una totalidad organizada.



Sin embargo, en la construcción de un concepto de la intervención en las organizaciones se debe integrar una concepción que debería constituirse en la parte medular de la transformación procurada, hecha posible por una intervención guiada por un relato científico; nos referimos a la propuesta que el conocimiento del mundo no acaba en la percepción y la comprensión del mismo, sino que culmina en su transformación; tarea o actividad en la cual el hombre al modificar la naturaleza está, simultáneamente, construyendo su propia naturaleza social a partir del despliegue del conjunto de sus capacidades cognitivas, afectivas, racionales e instrumentales de las cuales está dotado en tanto miembro de la especie humana. De ahí nuestra insistencia de postular que la intervención sólo tendrá éxito en la medida que procura, facilita la recuperación de la autocomprensión de su propia realidad por parte de los actores involucrados en una crisis, ya que la superación de la misma, esto es la transformación de la realidad, sólo es posible a partir de la acción consciente y la movilización de las capacidades de los propios actores al interior de la organización y nunca de una acción puramente externa.

Por estas razones, la intervención en las organizaciones implica necesariamente un compromiso con el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica; y las dificultades son aún mayores, cuando se pretende la combinación de ambos. De lo anterior, se desprenden distintos grupos de problemas relacionados con los propósitos de una intervención que podrían ser resumidos en:

- considerar al proceso de intervención en las organizaciones como un objeto de estudio de una investigación guiada por las reglas del método científico;
- soportar el trabajo de la intervención con los resultados de la investigación científica; y
- propiciar la recuperación de la autocomprensión de los sujetos que conforman la organización además de acompañarlos en el proceso de transformación que les permitirá superar la crisis.

Por otra parte, abordar un fenómeno de acción práctica en las ciencias sociales implica pensar, también, acerca de otros horizontes problemáticos; entre los cuales destaca la tarea de comprender fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que tratamos de conocer/comprender con instrumentos extra cotidianos (el lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general). Sin embargo aquí no finalizan los problemas.

La intención de la intervención agrega otro elemento crítico que se refiere a la necesidad de concretarla, esto es, regresar a la práctica de esa misma realidad cotidiana mediante un ejercicio de una cotidianidad reinventada. Tales el problema que enfrenta un interventor organizacional con pretensiones científicas que busca propiciar la transformación a partir de la recuperación de la autocomprensión de los sujetos sumidos en una crisis organizacional.

En virtud del amplio grupo de problemas que abarca un proceso de intervención, resulta fundamental colocarse en un horizonte comprensivo cuyo punto de partida no asuma ni excluya, ninguna posibilidad de comprensión, esto es, un posicionamiento teórico instalado en la convicción de que cualquier punto de vista científico debidamente argumentado, puede ofrecer elementos para la comprensión y ulterior intervención en la organizaciones. En este sentido, es que el marco amplio de la teoría social constituye un basamento idóneo para orientar la reflexión, toda vez que aborda la discusión general alrededor del comportamiento humano, al igual que los problemas empíricos que general a la adopción de posiciones teóricas que obligan a rebasar la parcelación disciplinar.

A partir del hecho que los resultados de la investigación que integran, preceden y presiden el proceso de intervención deben necesariamente incluirse en un proceso de transformación organizacional, obligan a la apropiación y utilización de los avances que dan cuenta del debate actual en el campo de las ciencias sociales conjuntamente con aquellos que emergen desde las diversas disciplinas particulares relacionadas con las diferentes dimensiones del fenómeno organizacional.

Este conjunto de problemas involucrados en la conceptualización de un proceso de intervención en las organizaciones nos obliga a reflexiones adicionales y de mayor profundidad y alcance. Entre ellas una nueva concepción de las

organizaciones tendiente a lograr una mayor precisión en torno al objeto de estudio (la organización) de la investigación que precede y dirige el proceso interventor. También, deberíamos preguntarnos qué tipo y que modalidad del conocimiento es necesario apropiarse para propiciar una recuperación de la autocomprensión de los actores que dirige y posibilita la transformación de la organización en crisis. Y, por último, es necesario indagar con mayor atención las relaciones históricamente construidas entre la teoría y la práctica con la finalidad de sustentar nuestra concepción de la praxis humana que no sólo busca la comprensión de las determinaciones, tendencias y factores que provocan la crisis sino que, principalmente, a partir de la recuperación de la autocomprensión de los actores directamente involucrados, ubicar las acciones que de manera eficaz hagan posible superar dicha crisis.

## **1. ¿Qué son las organizaciones?**

Iniciamos anotando que las reflexiones acerca de la organización no pueden definirse puramente a partir de su objeto, sobre todo si tenemos en cuenta que su concepto central (el de organización) no es propiamente un objeto, sino más bien una categoría de mediación. En efecto, la organización, en tanto concepto, puede ser comprendida como relación mediada y mediadora entre individuos separados, pero involucrados en complejos procesos de cooperación para la realización de objetivos individuales y colectivos.

Esta cooperación, permanente y sistemática, no puede ser pensada como resultado de una simple agregación de individuos, pero tampoco puede considerarse como un concepto absoluto, situado más allá de los individuos que la integran, conformándose grupos formales e informales, internos y externos. Es decir, que no es la mera suma de individuos, como tampoco puede ser reflexionada como un ente absolutamente autónomo y etéreo, situado por sobre los individuos; por lo que posee en sí, simultáneamente, ambos momentos.

En otras palabras, la organización se realiza sólo a través de los individuos, pero, en tanto o relación, no puede reducirse a ellos; y, por otro lado, tampoco puede ser concebido como un concepto superior puro existente en sí. El hecho de que este concepto no pueda ser reducido a una determinación concluyente: o bien suma de individuos o bien algo existente en sí, nos obliga a reflexionar sobre esta peculiar interacción entre los individuos y una objetividad (estructura, funciones, normas y valores) que se presenta ante ellos de un modo autónomo. Por esta razón, la organización debe ser pensada dialécticamente a través del concepto de mediación entre las dos categorías opuestas: los individuos interactuando, por un lado, y la realidad objetivada, por el otro.

De acuerdo al anterior, no tendría mucho sentido hablar sólo de los individuos en la organización, sino, más bien, de personas involucradas en una relación

objetivada que los conforma hasta en lo más íntimo de su ser. Del mismo modo, tampoco existía la organización sin que su propio concepto esté mediado por los individuos, pues el proceso por el cual ellas se mantienen, en última instancia, el proceso de la vida, el proceso del trabajo, el proceso de producción y reproducción que se mantiene en marcha a través de los individuos socializados en busca de sentido, a la luz de ideologías propias, entendidas como el conjunto de ideas acerca del mundo, la sociedad y la organización, y que justifican su comportamiento de acuerdo a sus intereses. Estamos hablando, pues, de una producción simultánea en dos órdenes: el material y el simbólico.

Muy relacionado con lo anterior, en la búsqueda de una definición de este peculiar objeto de investigación y de intervención que es la organización, encontramos otra importante observación. La organización comparte con otros conceptos -tales como el de institución o el de conformación social objetiva-, una misma consideración que consiste justamente, en que no se trata de acciones inmediatas, sino, de acciones solidificadas de trabajo que se han cristalizado en alguna conformación; en definitiva, que se ha autonomizado frente a la acción social inmediata.

La tarea que se deriva entonces, es hacerlas inteligibles a la vez que procurar que estas mismas acciones solidificadas seansen susceptibles de traducirse en acciones inmediatas que posibiliten su transformación social a través de la praxis interventora.

De allí, la importancia para nuestras investigaciones e intervenciones, de la observación y medida de relaciones institucionalmente cosificadas susceptibles de ser consideradas como regularidades empíricas, las cuales sistematizadas e interpretadas de manera apropiada nos pueden llevar a la constatación de determinadas

relaciones de dependencia y contribuir a que se haga eficiente a partir del desarrollo de un determinado control técnico de ciertos procesos y relaciones. Pero en cuanto a nuestro interés

cognitivo apunta más allá de la dominación de la naturaleza, es decir, más allá de la manipulación de ámbitos naturales; cuando buscamos comprender el sentido del obrar humano en su dimensión histórica y social, las categorías a desarrollar deben ser complementadas por otras que aprehendan e interpreten la subjetividad.

Pero aquí también cabe otra consideración importante. Cuando señalamos nuestra intención de interpretar el sentido que subjetivamente le atribuyen a "las cosas" aquellos actores ubicados al interior del mundo social de la organización, no significa que se den en la hermenéutica subjetiva que los actores ejercitan. Procuramos ubicarnos en el seno de una teoría que proceda en términos de comprensión del sentido pero, simultáneamente, empujando la inicial comprensión

subjetiva en dirección a la objetividad; es decir, se debe procurar también dar cuenta del momento de la cosificación, pues en la búsqueda del sentido no se puede

dejar de considerar la importancia que poseen los procedimientos objetivantes en contextos históricos concretos.

De esta manera, evadimos el peligro de ideologización, que va a subsistir en tanto la comprensión hermenéutica mida ingenuamente esas relaciones desde una visión exclusivamente subjetiva. De igual manera, quizá se podría también escapar del “objetivismo” bajo el cual las relaciones sociales de individuos generalmente son estudiadas en las organizaciones, pues estas frecuentemente son analizadas como relaciones regulares entre “cosas”. Si logramos lo anterior, habremos asegurado que la comprensión teórica del fenómeno pueda captar ese sentido subjetivo pero sólo ubicado al interior de instituciones concretas y mediados por estas.

En síntesis, adoptamos una consideración dialéctica que pretende unir el método comprensivo con los procedimientos objetivantes de los enfoques científicos de corte causal-analítico, reconociendo la importancia de ambas posturas pero confrontándolas en una crítica mutua, buscando suprimir la separación entre teoría y acción; en esta radical a praxis interventora. De esta manera, todo concepto acerca de la estructura del orden social así como de la estructura de la organización, presupone reconocer una determinada voluntad de reconfigurar en el futuro las estructuras señaladas, incluso desde una orientación evolutiva. Sólo apropiándose de intención práctica del obrar transformador humano, es posible comprender de manera sistemática el conjunto de fenómenos que



ocurren en la sociedad y en las organizaciones, debiendo a su vez confrontar tal reflexión con el análisis del propio contexto institucional objetivo.

En otras palabras, queremos destacar que una reflexión sobre la sociedad y las organizaciones y su transformación deliberada que se reduzca a la explicación causal de sucesos individuales, sólo tiene directamente un valor limitado, por lo que dichos

conocimientos no se prestan a ser utilizados en la práctica de la vida cotidiana. En este sentido, aunque reconocemos la relevancia del conocimiento derivado de hipótesis

legaliformes, empíricamente acreditadas, tenemos que advertir que dichos conocimientos permiten sólo pronósticos condicionados susceptibles de ser traducidos en recomendaciones técnicas para una elección racional. Sin embargo, predicciones condicionadas y técnicamente utilizables sólo pueden obtenerse de teorías que se refieran a ámbitos aislados y a contextos estacionarios con recursos recurrentes o incluso, repetibles a voluntad.

El problema es que, tanto los sistemas sociales como los organizacionales, se encuentran en contextos históricos concretos, y por ello, no pertenecen a sistemas repetitivos, en relación a los cuales serían posibles enunciados pertinentes de tipo científico-experimental. Por estas razones, el ámbito en que se pueden utilizar las técnicas sociales es restringido a relaciones parciales entre magnitudes aislables; los contextos de mayor complejidad, con interdependencias intrincadas, como es el caso del sentido presente en las interrelacio

nes humanas dentro de la praxis interventora al interior de instituciones objetivizadas, escapan a los intentos de control meramente técnico.

Por otra parte, cuando abordamos el estudio de las organizaciones contemporáneas enfatizamos el término de la organización compleja, buscamos dar cuenta de una perspectiva singular para la descripción, interpretación y comprensión teórica de las organizaciones sometidas a una “transformación crítica” (Francfort, 1995) (Uhalde, 2004); esto es, aun incesante cambio que adopta características muy particulares. Se trata de modificaciones que se realizan con suma urgencia y con ausencia o falta de claridad en sus fines en su doble sentido; esto es, no son conocidos o claros los propósitos (o al menos no son compartidos por la mayor parte de los actores de la organización), a la vez que no se hace explícita la determinación temporal del proceso de cambio. Quizá por estas razones que la organización hoy día sufre una doble crisis: de eficacia y de legitimidad; eficacia como el logro de fines con base en la eficiencia en el uso de los recursos, y legitimidad como el reconocimiento colectivo en un contexto social determinado. (Francfort, 1995)

Ante la crisis general que vive el mundo social de la empresa, nuevos dispositivos y prácticas deben ser ubicados con premura con la finalidad de propiciar la emergencia y el fortalecimiento de complejas formas de cooperación requeridas para el despliegue de la acción colectiva legítima y

eficaz, al interior de nuevas organizaciones. Todo ello con el fin de dar cuenta de las radicales transformaciones que están ocurriendo en el mundo socio-productivo. Más adelante profundizaremos esta relación entre organización y complejidad, que, para la construcción conceptual de la intervención en las organizaciones, se constituye en una cuestión principal, sobre todo, a partir de sus implicaciones epistemológicas y metodológicas.

Sin embargo, para culminar esta reflexión en torno a la organización, postulamos que la tarea de una comprensión teórica demanda necesariamente concebirla como un conjunto complejo que se nos presenta como un estado emergente, cualidad que nos obliga a profundizar en esta idea originalmente propuesta por Saint Simon: la administración de las cosas y el gobierno de los hombres. En nuestra interpretación, la administración de las cosas correspondería al mundo instrumental que busca las óptimas relaciones entre fines y medios; el gobierno de los hombres se relaciona con la construcción de sentido del obrar humano, construcción en la cual no sólo están presentes el cálculo instrumental y estratégico, sino que también las diversas modalidades con las cuales se ejerce el poder, lo que necesariamente nos obliga a incluir en la reflexión, las emociones, pasiones e intereses de los individuos que en su interrelación permiten la existencia y reproducción de la organización de la cual son actores. Se trata de la doble producción simultánea señalada a líneas arriba: la material y la simbólica. Desde esta conceptualización de la organización a continuación pasamos a la construcción del concepto de intervención en las organizaciones.

## **2. La intervención en las organizaciones y el conocimiento para la transformación**

En la tarea de la construcción conceptual de intervención en las organizaciones la reflexión en torno al conocimiento se torna necesaria ante la presencia de diversos problemas, entre ellos destacamos: la crisis del paradigma del conocimiento en las ciencias sociales así como la parcelación disciplinaria de los conocimientos en torno a las organizaciones y; la inadecuada articulación entre teoría y praxis transformadora.

### **2.1. Crisis del paradigma del conocimiento**

Numerosos autores dan cuenta de una crisis del paradigma del conocimiento en las ciencias sociales, en lo que se refiere al cuestionamiento de sus propuestas e hipótesis básicas como en las condiciones particularmente turbulentas en que los fenómenos se presentan. La acelerada dinámica de evolución de las modalidades de existencia de lo social nos arroja ante una creciente complejidad e incertidumbre que dificultan los intentos de comprensión teórica de esta realidad, tornan más difícil la búsqueda del conocimiento y vuelven las propuestas explicativas más precarias y restringidas temporalmente en sus pretensiones explicativas. De allí la fugacidad del conocimiento social, particularmente evidente en el estudio de las organizaciones en sus diversas propuestas de carácter instrumental en torno a los dispositivos y las prácticas más eficaces para su transformación.

Esta crisis es general y abarca todas las dimensiones del conocimiento y podría estar relacionada, en alguna medida, a los límites del paradigma científico dominante, en el cual, el hombre y su mundo están dispuestos como objetos observados desde ciencias fragmentadas entre múltiples disciplinas que lo analizan e interpretan desde la especialización funcional, perspectiva que lo lleva hacia una excesiva parcelación, en donde los progresos en términos de precisión se diluyen en la creciente imprecisión sobre las modalidades globales de origen y existencia de los fenómenos sociales así como de sus articulaciones. Sin embargo, la crisis obedece a cuestiones más profundas aún, relacionadas con la estructuración misma de la realidad.

Los avances científicos están modificando nuestra representación uniforme del universo. Se construye la representación de un mundo estratificado en donde coexisten, de manera desacoplada, diversos niveles de organización. Una de las implicaciones de esta afirmación es el hecho de que teorías diferentes sobre la naturaleza pueden no necesariamente estar equivocadas sino, incluso, pueden mantener su capacidad explicativa en tanto dichas teorías podrían estar referidas a niveles distintos de una realidad propia de un universo estratificado. Si agregamos a lo anterior la constatación de que el universo no es lineal, esto es que la evolución no es lineal sino que transcurre a través de discontinuidades estructurales acompañadas de sucesivas reorganizaciones nos vemos obligados a una profunda revisión de nuestras perspectivas teóricas, epistemológicas y metodológicas que estén fundadas en el empirismo, en tanto

la concepción de la realidad se ha modificado.

Lo anterior que ha tenido profundas consecuencias en las ciencias de la naturaleza también afecta a las ciencias sociales. Debemos dar cuenta de las implicaciones que se derivan de una nueva representación del universo. La respuesta a esta crisis paradigmática no se encuentra ni el conocimiento general ni en la teoría unitaria. El primero no reconoce las dificultades que supone la empresa del conocer, las complicaciones que surgen en los intentos de aprehender una realidad extraordinariamente mudable en sus modalidades de existencia a partir de conceptos abstractos y categorías simplificantes. Igual suerte ocurre en los intentos de una teoría unitaria para evitar la disyunción entre los saberes separados, intentos que culminan en una sobresimplificación reductora como resultado de su pretensión de articular el conjunto de los fenómenos a una sola forma lógica. En otras palabras, no se trata pues de elegir entre el saber profundo, preciso pero limitado en su parcialidad o, por el contrario, una conceptualización general y abstracta. De igual modo, se hace necesario ubicar o diseñar el método que detecte y no oculte las uniones, las articulaciones, implicaciones e interdependencias involucradas en la totalidad social.

Se trata pues de generar conocimientos capaces de articular y complejizar de tal manera dichas conexiones que permitan un acceso en términos de comprensión al ámbito objetual simbólicamente estructurado de las ciencias sociales. Procurar la comprensión de sentido iniciando desde la conciencia que de la

situación poseen los propios individuos para posteriormente ubicarla al interior de un contexto histórico que enmarca los límites y potencialidades del obrar humano y que conforma el mundo social de la vida. Esto último con la finalidad de superar el sentido que subjetivamente le atribuyen los actores a partir del reconocimiento de un mundo objetivado.

Debemos redefinir las modalidades de aproximación a la realidad. Qué y cómo conocer se vuelven cuestiones que emergen en las investigaciones sobre la naturaleza y la sociedad.

Nos referíamos, anteriormente, al hecho que el conocimiento teórico sobre la organización se presenta parcelado en múltiples aproximaciones disciplinarias, poco o nada integradas, cada una con sus propios métodos, constructos analíticos e interpretaciones de la realidad y; cada una con su específica delimitación del objeto de estudio. Todo esto nos conduce, (en buena parte de los casos), a una visión fragmentada y parcial de la realidad organizacional, lo que nos obliga a procurar una cada vez más precisa conceptualización teórica de lo que debe entenderse como intervención en las organizaciones, condición imprescindible además para asegurar la construcción y desarrollo de métodos, dispositivos y prácticas interventoras. Para efectos de nuestra exposición permítase dirigir nuestras reflexiones en torno a la relación entre teoría y práctica.

### **3. Teoría y práctica: hacia la conceptualización de la praxis interventora**

Los problemas generados por una inadecuada articulación entre teoría y práctica tienen su expresión más visible es la discontinuidad que se presenta entre aquello que se hace y lo que se sabe y, por ello, constituyen una preocupación permanente en la reflexión científica debido a sus importantes implicaciones y repercusiones tanto en la formación de profesionales como en la revisión y perfeccionamiento de las prácticas en los diversos campos disciplinarios. Trasladar mejor y con mayor eficacia a la práctica los resultados de las investigaciones generados por los avances teóricos es uno de los desafíos más importantes que enfrenta el desarrollo científico y la formación de cuadros académicos y profesionales.

Sin embargo, no es una tarea fácil debido a que el traslado del conocimiento a la práctica contiene múltiples dimensiones problemáticas de difícil resolución, entre ellas las epistemológicas, metodológicas así como aquellas de índole pragmática y organizativas que van emergiendo en los intentos de armonización de conocimientos y saberes pragmáticos en las actividades de intervención y transformación de una realidad a partir de las necesidades y el sentido impregnado al obrar humano. De ahí la necesidad de reflexionar continuamente en torno a la teoría y la práctica así como de sus relaciones.



La idea clásica en torno a los conceptos de teoría y práctica surge y se consolida en un mundo premoderno. En efecto, en el proceso de trabajo propio de las estructuras preindustriales, es en donde los diferentes oficios eminentemente prácticos se desplegaban sin que existiera una iniciación teórica de los mismos; tanto en lo que se refiere a sus modalidades de apropiación como a las de su realización. En el caso de los artesanos estos eran guiados en el proceso de trabajo por reglas de la experiencia las cuales habían sido probadas en la tradición de su intercambio, de la misma manera, trabajaban los constructores y artistas en lo que se refiere al diseño, cálculo y selección de los medios e instrumentos así como en la realización de sus operaciones. Por estas razones, todos los oficios se aprendían pragmáticamente, esto es, a través de la introducción de los individuos (aprendices) en operaciones simples y mediante la rutinización de tareas; con ello se lograba la acumulación de un saber cultivado por la práctica. Pero dicho saber, sin embargo, no podía dejar contener y observar ciertos principios abstractos derivados de la tradición.

En este contexto, la teoría parecía estar referida únicamente a la esencia inmutable de las cosas, esencia que estaría por encima del ámbito mutable de los negocios humanos. Su utilidad se vislumbra en ciertos momentos de la vida, particularmente, cuando se manifiestan las apremiantes necesidades de la comprensión del cosmos en su conjunto; cuando el hombre se enfrenta con la muerte y el sentido de la vida. Desde allí nacieron las cosmovisiones que dan respuestas a estas cuestiones pero también, surgen los fundamentos de las

principales normas con las cuales se regirá el comportamiento colectivo e individual en el seno de estas sociedades.

Sin embargo, ya desde el siglo XVIII, es que podemos detectar una praxis teóricamente mediada a partir de una filosofía de la naturaleza y de la historia. De igual modo, desde esta época nos encontramos con una teoría preocupada por el conjunto objetivo de desarrollo de la especie humana, dirigida hacia la praxis y al mismo tiempo dependiendo de ella.

Este conjunto objetivo fue constituido a partir de orientaciones para la acción eficaz y correcta, a la vez que de premisas para la realización de lo bueno, feliz y la vida racional. Por ello, una de las finalidades primordiales de la praxis era cubrir cada una de las etapas de la emancipación humana. En este sentido, la praxis racional es interpretada como la liberación de una compulsión externamente impuesta y en la medida que la teoría es guiada por el interés de la liberación es interpretada como ilustración. Aquí están los orígenes del pensamiento crítico moderno que demanda la experiencia de una introspección crítica de las relaciones de poder y de la objetivación de los procesos sociales.

Esto último, tuvo amplias repercusiones en los albores de la sociedad moderna. Permite la construcción de otra idea para la formación individual, un tanto diferente de lo que ocurría en la sociedad antigua y medieval. Uno de los ejemplos más destacados se encuentra en la medicina, cuando se intenta conformar una base científica con el auxilio de una filosofía de la naturaleza,

transformándose el arte médico en una teoría de la acción destinada a los profesionales de la medicina.

Esta teoría de la acción, inicia en la práctica, pero no se agota en ella. La observación y reflexión sistemática de dicha práctica es refrendada en textos y manuales en los cuales se describía minuciosamente la fisiología del cuerpo humano así como los métodos e instrumentos para intervenir en él. Estos saberes fueron generando un conjunto de preceptos pragmáticos del oficio médico -que al tiempo de facilitar su apropiación, van constituyendo una base para la posterior cientifización de la medicina, y dan lugar a esta representación abstracta del poder de disposición sobre determinados procesos naturales; poderes y saberes que se van adquiriendo y desarrollando a través de una formación sistemática de los individuos y que les permiten concebir y constituir a la ciencia experimental. Ahora bien, estos procesos que inician con el peculiar desarrollo de un oficio ligado a una filosofía sobre la naturaleza, se despliegan también en otros ámbitos del conocimiento y la praxis humana.

En efecto, la apropiación pragmática ligada a una filosofía de la naturaleza es la condición del desarrollo de actividades que se llevan a cabo en las múltiples y diversas esferas en las cuales se desenvuelve el trabajo social. Especialmente en la esfera de la reproducción material de la sociedad, ya sea en la generación de los bienes como en la gestión de los negocios; en los trabajos ingenieriles de construcción como en las tareas de distribución y comercio, etc. En todas estas actividades la correspondiente práctica profesional demanda lo mismo: todas

ellas están obligadas a adquirir un dominio técnico sobre procesos objetivados.

Empero, en esta reflexión en torno a la articulación entre la teoría y la práctica para asegurar la construcción de aquella praxis interventora capaz de transformar una organización en crisis debemos destacar otro fenómeno de gran trascendencia que necesariamente debería ser encadenado a ella. Nos referimos al hecho que desde la emergencia y consolidación de la sociedad industrial la investigación científica se ha venido ligando -cada vez con mayor intensidad y de manera más directa- con el desarrollo tecnológico. La tecnología, que en su origen estaba principalmente orientada a la resolución de los problemas y desafíos del sistema y proceso productivo, en su explosivo desarrollo, adquiere una multiplicidad de propósitos al invadir la esfera social. Y, justamente, en este desplazamiento es donde se revela con mayor nitidez un peculiar encadenamiento entre ciencia y tecnología dando lugar al sistema tecno-científico actual, que podría ser visto como el resultado de un proceso emergente (propio de los sistemas complejos) más que de acciones estratégicas o políticas deliberadas.

En este conjunto emergente: “la tecnología, la producción y la administración se tornan funcionalmente interdependientes”(Habermas, 1984) y es donde, en gran medida, se estructuran las bases mismas de la sociedad moderna, bases que en lo fundamental están constituidas por una red de organizaciones e instituciones que aunque se constituyen en mediaciones omnipresentes en la vida social, al estar orientadas fundamentalmente por una racionalidad técnico-

instrumental, dejan de lado las dimensiones éticas y políticas de la acción humana.

Este podría ser el origen de esta permanente discrepancia entre las decisiones que se toman en el ámbito de la acción social inducidas por la tecnociencia - e incluso cibernéticamente controladas- y las decisiones deducidas desde una teoría orientada a la práctica que no tiene como finalidad sólo el incremento constante de la manipulación de las cosas y la objetivación y reificación de las relaciones humanas, sino que, por el contrario, ayude al despliegue de la autonomía de la acción transformadora. De allí la necesidad de consolidar en el estudio de las organizaciones y de su transformación en un conocimiento crítico capaz de esclarecer y de ayudar a superar este encadenamiento positivista -al parecer irreductible, entre la razón y la decisión.

Y esta es una tarea posible en tanto el conocimiento crítico desde la época de la Ilustración ya estaba referido a una orientación científica de la acción. Más aún, incluso el conocimiento de la naturaleza estaba estrechamente ligado con la praxis en sus dimensiones éticas y políticas. Sin embargo, con el desarrollo de las ciencias experimentales y la introducción masiva de un conjunto de dispositivos y prácticas derivadas de ellas en la vida social, han conformado la conciencia de gran parte de los investigadores científicos y filósofos de la ciencia hacia el entendimiento y la autocomprensión en términos de las ciencias experimentales.

Desde esta posición se impone la idea que uno de los componentes esenciales de las ciencias modernas reside en sus afirmaciones empíricas así como las leyes obtenidas de conexiones deductivas entre supuestos y probadas en experimentos controlados que están referidos a regularidades observadas en variables empíricas susceptibles de ser detectadas en todos los ámbitos (tanto naturales como sociales), en tanto sean accesibles a la experiencia intersubjetiva. De allí es que dadas ciertas condiciones iniciales individuales, leyes universales sirven como explicaciones. El supuesto teórico que permite la explicación causal de los efectos en la misma medida hace posible la predicción de los efectos, dadas determinadas causas. Esta aplicación predictiva de la teoría de las ciencias experimentales revela el predominio alcanzado por este tipo de conocimientos.

Por otra parte, desde que las ciencias positivas -de manera directa e inmediata- se constituyen en las primeras fuerzas productivas generadoras de valor económico, nuestra sociedad es permeada y conquistada por el mito totalizante de esta peculiar visión de la científicidad y; en este contexto, la teoría y la praxis han sido reconstruidas en armonía a esta modalidad histórica de dominación de la sociedad y de la naturaleza.

La teoría y praxis humana deben dar cuenta y razón de un sistema cuyas leyes de autoproducción propician y demandan una sociedad industrial en continua expansión, en una incesante apropiación de la naturaleza y en una cada vez más sofisticada gestión de las cosas y una modalidad más autoritaria en el gobierno de los hombres.(Habermas J. , 1993)

En tal sistema social, la ciencia, la tecnología, la industria, la administración y el gobierno interactúan en un proceso circular de alta interdependencia. Se establece, de esta manera, un proceso en el cual la relación entre teoría y praxis solo se entiende como una aplicación de técnica positiva y racional, fundados por los avances de la ciencia empírica. El potencial social de la ciencia y de la praxis es reducido al poder de un control técnico y su potencial para esclarecer el sentido de la acción humana no es considerado. La teoría y la praxis así reducida es capaz de generar recomendaciones técnicas pero no puede proporcionar respuestas a las cuestiones prácticas relacionadas con las dimensiones éticas, estéticas y políticas. El propósito emancipador de ellas es remplazado por instrucciones para controlar procesos objetivos y objetivados. La teoría social ya no se dirige hacia la conciencia de los seres humanos que comparten un mismo mundo de vida, sino el énfasis se ubica en el comportamiento de los seres humanos para manipularlos en tanto fuerza productiva.

De aquí podría sostenerse que las dificultades presentes en la relación entre teoría y praxis no se origina únicamente a partir de las nuevas funciones de la ciencia como fuerza tecnológica, sino que también, de la desaparición de las diferencias existentes entre la práctica y la técnica a partir del predominio de un tipo de reflexión en torno a una racionalidad confinada a un horizonte tecnológico. Con ello desaparece la necesidad de buscar la legitimidad a través de un consenso en torno a las cuestiones más importantes para el proceso

civilizatorio que plantea la reproducción del capital y el desarrollo tecnocientífico.

Por esta razón, buena parte de las informaciones provenientes de este sistema tecnocientífico sólo pueden entrar en el mundo social de la vida como un saber tecnológico destinado a la ampliación de nuestro poder de disposición sobre objetos o procesos objetivados. No se relaciona ni está al mismo nivel con las dimensiones éticas, estéticas y políticas con las cuales se construyen las modalidades de la autocomprensión que orientan la acción de los grupos sociales.

Entonces, el problema sería es cómo posibilitar la traducción del saber técnicamente utilizable a la conciencia práctica del mundo de la vida. Pero no solo eso. También se debe reflexionar sobre la conexión, hoy emergente y no deliberada, entre el avance tecnocientífico y el mundo de la vida y de cómo someter esa conexión a los controles de una discusión racional. Como vemos, dichas reflexiones resultan esenciales para ampliar nuestra comprensión acerca de las relaciones entre teoría y praxis pues, sería una posibilidad de evitar el reduccionismo de presentar las cuestiones y dilemas éticos y políticos sólo como un asunto de decisiones tecnocientíficas, privando a la discusión de estas importantes dimensiones de la acción social, y esto resulta particularmente evidente en cuestiones prácticas tales como las relacionadas por ejemplo con la dirección, estrategia y gestión de las organizaciones incluyendo al Estado y a los asuntos públicos en general.



A lo anterior, debe agregarse una dificultad adicional. El problema de asegurar una adecuada conexión entre los saberes técnicos y los saberes y valores de la conciencia práctica también está ligado al acervo colosal que el conocimiento tecno-científico ha acumulado. No se trata pues de armonizar las técnicas aprendidas de manera pragmática como era el caso de los oficios clásicos con el mundo de la vida; en la actualidad el desafío es asegurar la conexión entre las dimensiones éticas y políticas de la acción social con un cúmulo de informaciones científicas, susceptibles casi de manera inmediata de traducirse a tecnologías que generan fuertes impactos en los objetos y procesos objetivados de dicho mundo social.

Debemos recuperar la propuesta avanzada en la Ciudad del Sol de Campanella, cuando sugiere que se ha de organizar el trabajo según el libro de las ciencias: el conocimiento del canon científico constituye el requisito previo de la práctica correcta. Sin embargo, también hay que incluir la idea que la política, la ética, la ciencia, la técnica y el arte representan la manifestación y objetualización inseparables de las facultades humanas y que todas ellas contribuyen a la conquista de la naturaleza y al mejor conocimiento de la condición humana. En la medida de que los sentimientos y la razón, la experiencia y el método actúen conjunta y armónicamente el hombre y su mundo aparecerán unificados. Sin embargo, las tendencias históricas prevaecientes nos llevan hacia algo diferente.

Al interior de estas reflexiones es necesario destacar que el predominio de este conjunto tecno-científico que olvida o reduce las dimensiones éticas, estéticas y políticas de la actividad humana estaría propiciando la emergencia de dos universos en los cuales se disocian la economía y la cultura. Los sujetos, tanto individuales como colectivos deben conocer y actuar en un contexto muy singular en donde el mundo instrumental está siendo progresivamente separado del mundo simbólico. Economía e identidad dejan de ser conjuntos relacionados de manera inmediata y necesaria. Esto explica que el sentido de la acción colectiva ya no puede definirse a priori, mediante un análisis de congruencia o contradicción con un principio superior de funcionamiento y evolución de la sociedad. Las acciones individuales y colectivas no pueden evaluarse más que en virtud de la recomposición del campo social y políticos que permita una nueva forma de integración del mundo instrumental y el mundo de las identidades culturales. Todo ello, a su vez, configura una explosión de formas ante la cual se intentan múltiples, contradictorias e incluso contrastados intentos de comprensión de la realidad, mismos que atienden, además, al carácter progresivamente plural que las sociedades contemporáneas tienden a adoptar.

Este conjunto de reflexiones ubicadas en este peculiar contexto del mundo socio-productivo de una organización sumida en una crisis general de legitimidad y eficacia es que enfrentamos la tarea de conceptualizar y construir un conocimiento, al interior de la praxis humana, dirigida no sólo a la comprensión de la realidad sino también ligado indisolublemente a las tareas de su transformación. No arribamos a conclusiones, simplemente estamos

planteando conjuntos temáticos en una determinada articulación que, a nuestro parecer, arrojan mayores luces en la tarea de conceptualización del proceso de intervención en las organizaciones.

### **Referencias Bibliográficas**

Francfort, I. e. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. París: Desclée de Brouwer.

Habermas, J. (1984). *Ciencia y técnica como "ideología"*. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.

Habermas, J. (1993). *Teoría y Praxis*. México, D.F.: Rei México.

Uhalde, M. (2004). *Crise sociale e transformation des entreprise*. . París: These de doctorat en sociologie, Universite du Paris.

De Gaulejac, Vincent e Michel Legrand (2008). *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle*. Éditions séres, París

Sennett, Richard (1994). *La corrosión del carácter*. Anagrama, Barcelona.



# Complejidad para definir y evaluar el estrés laboral en las Organizaciones

---

*Dra. Juana Patlán Pérez.<sup>1</sup>*

## **Resumen:**

En la actualidad el estrés laboral es uno de los problemas más relevantes en la salud ocupacional de los trabajadores. Medir el estrés laboral representa un gran reto. En la literatura existen dos modelos teóricos que sirven de base para medir el estrés laboral: el modelo demanda-control-apoyo de Karasek (1985) y el modelo de desbalance o desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996). Sin embargo, en la literatura también existen otros instrumentos de medición importantes de considerar. Esta investigación tiene como propósito analizar qué es el estrés laboral y cómo se mide este constructo. La evaluación del estrés laboral es importante para realizar diagnósticos, intervenciones e investigaciones en materia de salud ocupacional por lo que en este trabajo se plantea la necesidad de analizar la complejidad de este constructo para sentar las bases para su evaluación en las organizaciones.

**Palabras clave:**estrés, estrés ocupacional, tensión laboral, salud ocupacional.

<sup>1</sup> Institución de Afiliación: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.  
[patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com)

## **1. Introducción**

El estrés laboral en la actualidad es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores (OIT, 1986, 1992). Un trabajador que está estresado presenta con mayor frecuencia enfermedades, está poco motivado, es menos productivo y tiene menos seguridad laboral. El estrés laboral es una reacción que presenta el trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus capacidades y recursos y que ponen a prueba su capacidad para afrontar una situación. Esta situación se agrava cuando el trabajador no recibe el suficiente apoyo de sus compañeros de trabajo o de sus superiores y cuando cuenta con un control limitado sobre su trabajo o en la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales (Starvroula, 2004). Diversos estudios reportan que el estrés laboral se presenta a ritmo creciente en casi todos los países del mundo. Las estadísticas reportadas ubican al estrés laboral como la segunda causa en los problemas de salud de la población trabajadora. La evaluación y medición del estrés laboral es importante por la necesidad de conocer las características de las ocupaciones, de los trabajos y de las organizaciones que cuentan con ambientes laborales con alto nivel de estrés y que requieren no solo del diagnóstico de esta problemática, sino también de la identificación de factores estresantes y de la determinación de los efectos y consecuencias del estrés para el diseño oportuno de intervenciones.

## **2. Definición de estrés laboral**

De acuerdo con la OIT (2004) el estrés laboral es la reacción que puede tener un trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar las situaciones de trabajo. Esta situación se agrava cuando el trabajador siente que no recibe el suficiente apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales. El estrés se define como una respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda hecha sobre éste que resulta en síntomas tales como aumento de la presión arterial, liberación de hormonas, la rapidez de la respiración, tensión de los músculos, la transpiración, y el aumento de la actividad cardíaca (Pender, 1996).

También, el estrés laboral puede definirse como la respuesta física, emocional y dañina que se produce cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. Una exposición prolongada al estrés en el trabajo se ha relacionado con un mayor riesgo de trastornos musculoesqueléticos, depresión y agotamiento en el trabajo, y puede contribuir a una variedad de enfermedades debilitantes, que van desde enfermedades cardiovasculares hasta el cáncer (Liam, 1997).

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo (Velázquez, 2000) define al estrés laboral como un estado psicológico que es parte y reflejo de un proceso de interacción entre la persona y su entorno laboral. También, el estrés laboral es definido como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas,

fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo, caracterizándose por ser un estado de altos niveles de excitación o angustia.

Desde la psicología el estrés ha sido definido de muchas formas, sin embargo de acuerdo con Salanova (2009) destacan tres perspectivas: estrés como estímulo, como respuesta y como transacción. Por su parte, Gutiérrez y Ángeles (2012) señalan que el estrés en las organizaciones es el conjunto de respuestas del trabajador frente a situaciones de trabajo que provocan un detrimento de su salud en los ámbitos fisiológico, psicológico, emocional y conductual, y que también tiene efectos en la organización. Todo ello como resultado y consecuencia de una valoración real o imaginaria en donde el trabajador percibe que las exigencias de la situación exceden sus capacidades, habilidades, recursos y tiempo, provocando una sensación de pérdida de control y la presencia de comportamientos disfuncionales.

### **Modelos teóricos del estrés laboral.**

El estrés y la salud ocupacional pueden producirse por cuatro procesos psicológicos básicos: a) procesos de pérdida de recursos, b) procesos de ausencia de reciprocidad, c) procesos de exceso o falta de estimulación, y d) procesos determinados por la interacción de demandas y recursos. A continuación se mencionan los modelos de estrés laboral con base en estos cuatro procesos.



- **Modelos de pérdida de recursos (personales y materiales).** Se refieren a enfoques teóricos que sustentan que el estrés laboral es debido a una pérdida de recursos tales como las estrategias de afrontamiento, tanto internas como externas, que exceden los recursos del trabajador. En estos modelos se encuentran el modelo de estrés y  *coping*  elaborado por Richard Lazarus y Susan Folkman (1984) y la teoría de conservación de recursos desarrollada por Stevan Hobfoll (1989).
- **Modelos de ajuste y desajuste.** Se trata de modelos enfocados a factores que provocan el estrés laboral como consecuencia de una ausencia de reciprocidad entre el esfuerzo que una persona invierte en su trabajo y lo que recibe a cambio. En este grupo de modelos se encuentra, por ejemplo, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996).
- **Modelos de exceso o ausencia de estimulación del ambiente de trabajo.** En este tipo de modelos tanto el exceso de estimulación como la falta de estimulación ambiental provocan estrés en el trabajador. En este grupo de modelos se encuentra el modelo vitamínico de Peter Warr (1987).
- **Modelos de demandas-recursos.** La existencia de un desajuste entre las demandas del ambiente laboral y los recursos tanto personales como laborales que tiene la persona para afrontar estas demandas genera estrés. Destacan, por ejemplo, el modelo de demandas-control de Karasek (1979), el modelo de demandas-recursos laborales de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) y el modelo RED (recursos, experiencias y demandas) de Salanova, Cifre, Martínez y Llorens, (2007).

Adicionalmente, los modelos de estrés laboral se clasifican en tres grupos importantes: a) modelos basados en el estímulo, b) modelos y teorías interaccionales, y c) modelos y teorías transaccionales. Además existen otros modelos adicionales del estrés laboral, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Teorías y modelos del estrés laboral.

Grupos de modelos	Modelos de estrés laboral	Autor
Modelos basados en el estímulo	Modelo basado en las respuestas	Selye (1936)
	Modelo basado en el estímulo	Cox (1978)
	Modelo basado en las características del empleo	Hackman y Oldham (1980)
	Persona- ambiente	Caplan (1983)
	Modelo orientado a la dirección	Matteson y Ivancevich (1987)
	Modelo vitamínico	Warr (1987)
	Modelo de desbalance entre esfuerzo y recompensa	Siegrist (1996)
Modelos y Teorías interaccionales	Modelo de facetas ampliado	Beehr y Newman (1978)
	Modelo de desajuste entre demandas y recursos del trabajador	Harrison (1978)
	Teoría de demandas-control-apoyo	Karasek (1979); Karasek y Theorell (1990)
	Modelo de desequilibrio entre demandas, apoyos y restricciones	Payne y Fletcher (1983)
	Teoría cibernética del estrés	Edwards (1992)
	Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social	Karasek y Theorell (1993)
	Teoría de conservación de recursos	Hobfoll (1998)
	Modelo de demandas y recursos	Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001)
	Modelo de interacción entre demandas control	Collins, Karasek y Costas (2005)
Modelos y teorías	Modelo de Michigan, Modelo ISR, modelo del NIOSH	Caplan, Cobb, French, Harrison,

Grupos de modelos	Modelos de estrés laboral	Autor
transaccionales	Teoría transaccional	Pinneau(1975)
	Modelo de desbalance entre esfuerzo y recompensa	Lazarus (1995) Siegrist (1996)
	Teorías proactivas de estrés y afrontamiento	Aspinwall (1997); Schwarzer (2000)
	Modelo DRIVE (demandas, recursos y efectos individuales)	Mark (2008)
	Modelo transaccional de Moreno-Jiménez	Moreno-Jiménez (2010)
	Teoría de la activación cognitiva del estrés	Meurs (2011)
	Modelo de interacción entre individuo y organización	Leiter y Maslach (2012)
Otras teorías del estrés laboral	Modelo de estrés del ambiente social	French y Kahn (1962)
	Modelo de estrés ocupacional	House (1974)
	Modelo del proceso del estrés	McGrath (1976)
	Modelo de facetas del estrés ocupacional de	Beer y Newman (1978)
	Teoría de la atribución (motivación y emoción)	Weiner (1986, 1987)
	Modelo integrador del estrés organizacional	Ivancevich y Matteson (1989)
	Teoría cognitiva-social	Bandura (1997)
	Teoría de la auto regulación conductual	Carver y Scheier (1998)
	Teoría salutogénica de la salud	Antonovsky (1990)
	Modelo de estrés y apoyos	Ostermann y Gutiérrez (1999)
Teoría psicoanalítica de la defensa del ego	Cramer (2000)	

Nota. Integrado con base en Mark y Smith (2012).

### Medición del estrés laboral

En la literatura existen múltiples escalas para medir el estrés laboral que pueden clasificarse en cuatro grupos.

- **Indicadores de estrés laboral.** Este tipo de mediciones incluyen indicadores de estrés, destacando por ejemplo el Occupational Stress Indicator (OSI) de Cooper, Sloan y Williams (1988),

- **Escalas, inventarios e instrumentos para medir el estrés laboral.** En este grupo se encuentran el Cuestionario de Estrés Laboral (Job Stress Questionnaire, JSQ) de Caplan, Cobb, French, Harrison y Pinneau (1975), la Escala de estrés percibido de Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983), la Escala de estrés laboral de Parker y Decotiis (1983), el Cuestionario del Contenido del Trabajo (Job Content Questionnaire, JCQ) de Karasek (1985), la escala de estrés de Miller (1988), la Escala general de apreciación del estrés de Fernández-Seara y Mielgo (1992), el SWS Survey (Self, Work, Social Survey) de Gutiérrez, Contreras y Ito (1995), el Maslach Burnout Inventory de Maslach y Jackson (1995), el Inventario de estrés ocupacional de Srivastva y Singh (2000), la Escala de Estrés laboral (Job Stress Scale, JSS) de Negeliskii y Lautert (2011), la Escala de Estrés Percibido (el Perceived Stress Scale, PSS) de Cohen (Lesage, Berjot, 2011), el Inventario de estrés laboral (Work Stress Inventory, WWSI) de Bruin (2005), por citar algunos.
- **Escalas de estresores laborales.** La literatura y las investigaciones empíricas previas reportan una amplia variedad y tipología de estresores (Jex y Britt, 2008; Salanova, 2009). En este grupo de escalas destacan, por ejemplo la Escala de estresores percibidos de Kanner, Kafry y Pines (1978), el Inventario de eventos estresantes de Motowidlo, Packard y Manning (1986), la Escala de estresores de Alvarado, et al., (1990).
- **Escalas de estrés laboral para ocupaciones y profesiones específicas.** Algunos instrumentos de este grupo son la Escala de Estrés en

Enfermeras (Nursing Stress Scale, NSS) de Gray-Toft y Anderson (1981), el Índice de estrés para enfermeras de Harris (1989), la escala de estrés en profesores de Hanif y Pervez (2003), el Inventario de estrés laboral (Work Stress Inventory for Dental Assistants, WSI-DA) de Khader, Airan y Al-Faouri (2009) para asistentes dentales, el Work Stress Scale for Correctional Officers (WSSCO) de Durak, Durak y Gencoz (2006) para oficiales correccionales, el Teacher Stress Inventory (TSI) de Fimian (1984) para profesores, entre otros.

En la Tabla 2 se presentan los factores que conforman las diversas escalas de medición de estrés laboral identificadas en la literatura, los cuales están conformados por un variado número de factores.

Tabla 2. Escalas de medición del estrés laboral y estresores.

No.	Autor	Escala	Número de Factores	Factores
1	Caplan et al. (1975) y Sahu Gole (2008)	Cuestionario de estrés laboral (Job Stress Questionnaire) JSQ	4	F1. Carga de trabajo F2. Conflicto de roles F3. Ambigüedad de roles F4. Rendimiento bajo presión
2	Kanner, Kafry y Pines (1978)	Escala de estresores percibidos (Perceived Job Stressors)	2	F1. Falta de características positivas en el trabajo y la vida (asociado con el tedio) F2. Presencia de características

No.	Autor	Escala	Número de Factores	Factores
				negativas asociadas con el estrés
3	Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983)	Escala de estrés percibido (Perceived Stress Scale)	1	F1. grado en que las situaciones en la vida de uno se valoran como estresantes
4	Parker y Decotiis (1983)	Escala de estrés laboral (Job stress scale)	2	F1. Tiempo de estrés (sensación de estar bajo tensión constante) F2. Ansiedad (sentimientos de ansiedad relacionados con el trabajo)
5	Motowidlo, Packard y Manning (1986)	Inventario de eventosestresantes (Inventory of Stressful Events)	1	F1. Frecuencia de los sucesos estresantes en el trabajo
6	Harris (1989)	Índice de estrés en enfermeras (Nurse Stress Index) (NSI)	6	F1. Presiones por carga de trabajo relacionada con falta de tiempo F2. Carga de trabajo debido a los recursos y prioridades en conflicto F3. Apoyo organizacional y participación F4. Involucramiento tratando con pacientes y familiares F5. Conflictos en casa y en el

No.	Autor	Escala	Número de Factores	Factores
				trabajo F6. Confianza y competencia en temas de rol.
7	Alvarado et al., (1990)	Escala de estresores	7	F1. Estatus profesional F2. La seguridad del paciente F3. Entorno F4. Cuidado del paciente F5. Manejo administrativo F6. Relaciones interpersonales F7. Realimentación administrativa
8	Fernández-Seara y Mielgo (1992)	Escala general de apreciación del estrés	4	F1. Escala general de estrés F2. Acontecimientos laborales en acciones F3. Estrés socio-laboral F4. Estrés en la conducción
9	Gutiérrez, Contreras y Ito (1995)	SWS Survey (Self, Work, Social survey)	8	F1. Estrés social F2. Apoyo Social F3. Estrés en el trabajo F4. Apoyo en el trabajo F5. Estrés personal F6. Apoyo personal F7. Salud mental deficitaria F8. Buena salud mental

No.	Autor	Escala	Número de Factores	Factores
10	Maslachy Jackson (1995)	Maslach Burnout Inventory	3	F1. Agotamiento emocional F2. Despersonalización F3. Realización personal en el trabajo
11	Karasek (1998)	The Job Content Questionnaire (Versión 1.11)	2	F1a. Uso de habilidades F1b. Autoridad de decisión F1c. Uso de habilidades F2. Amplitud de decisión F3. Demandas psicológicas en el trabajo F4. Apoyo social del supervisor F5. Apoyo social de compañeros de trabajo F6. Demandas físicas en el trabajo F7. Inseguridad del trabajo
12	Miller (1988)	Escala de Estrés	3	F1. Síntomas del estrés F2. Vulnerabilidad al estrés F3. Factores asociados al estrés
13	Srivastva y Singh (2000)	Inventario de estrés ocupacional) Occupational Stress Inventory	3	F1. Estrés F2. Tensión psicológica F3. Recursos de afrontamiento
14	Hanif y Pervez	Escala de estrés en profesores (Teacher Stress Inventory)	10	F1. Fuentes de estrés



No.	Autor	Escala	Número de Factores	Factores
	(2003) desarrollado originalmente por Fimian (1984)	(TSI-Urdu) translated and adapted		F2. Gestión del tiempo F3. Estresores relacionados con el trabajo F4. Angustia profesional, disciplina y motivación F5. Inversión profesional F6. Manifestaciones del estrés F7. Manifestaciones emocionales F8. Manifestaciones de fatiga F9. Manifestaciones gastrointestinales F10. Manifestaciones comportamentales

A nivel internacional destaca principalmente el Job Content Questionnaire de Karasek (1998) basado en el modelo demandas-control-apoyo. Asimismo, se encuentra el instrumento basado en el modelo de Desbalance Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996). En tercer término se encuentra el instrumento basado en las Demandas-Recursos de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001). Además, destaca la Escala de Estrés Laboral de la OIT/OMS.

El instrumento basado en las demandas-control apoyo de Karasek (1998) está basado en un modelo teórico y es el instrumento más importante en la psicología laboral. Este modelo explica lo que ocurre en la organización del trabajo, el contenido de la tarea, las demandas de tipo psicológico (cuantitativas y cualitativas) y el control o autonomía decisional del trabajador sobre su trabajo. Bajo este modelo el estrés (tensión laboral) es el resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la limitada libertad para la toma de decisión o bajo control. Este instrumento ha sido adaptado a países tales como Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Holanda, Japón, Francia, Taiwán, Malasia, Corea, México, Brasil, Tailandia, Irán, Colombia, Vietnam, entre otros (Tabla 3).

Tabla 3. El JCQ desarrollado por Karasek (1998) y adaptado a diversos países.

Autor	Adaptación	Factores	Reactivos	Tipo de Validez	Escala de Medición	Confiabilidad (Alpha de Cronbach)	Muestra (n)	Participantes
Karasek, et al., (1998)	EUA	5	27	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.47 - 0.85	4,319	Muestra aleatoria de población estadounidense
Karasek, et al., (1998)	Canadá	2	49	Análisis factorial	NE	0.59 a 0.85	1,232	Muestra aleatoria estratificada
Karasek, et al., (1998)	EUA	5	NE	Análisis factorial	NE	0.64 a 0.84	6,053	Empleados de cuello blanco y azul
Karasek, et al., (1998)	Canadá	3	49	Análisis factorial	NE	0.63 a 0.86	2,666	Empleados de 8 compañías regionales
Karasek, et al., (1998)	Holanda	5	49	Análisis factorial	NE	0.49 a 0.86	1,751	Trabajadores de cuello blanco y azul de 46 compañías
Kawakami, Kobayashi, Araki, Haratani y Furui (1995)	Japón	4	22 de 45	Análisis factorial	Likert 4 puntos	Hombres: 0.61 a 0.89; Mujeres: 0.65 a 0.87	580	Empleados de empresas de telecomunicaciones y de electricidad.
Storms, De Casaer,	Holanda	10	43	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.64 a 0.89	3638	Trabajadores de cuello blanco y

Autor	Adaptación	Factores	Reactivos	Tipo de Validez	Escala de Medición	Confiabledad (Alpha de Cronbach)	Muestra (n)	Participantes
Wit, Van Den Bergh y Moens (2001)								azul
Niedhammer (2002)	Francia	4	22	Análisis factorial	Likert 4 puntos	> 0.65	11,447	Trabajadores de compañía de electricidad de Francia
Cheng, Luh y Guo (2003)	Taiwán	3	22	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.55 - 0.86	1,199	Trabajadores de industrias privadas
Edimansyah, Rusli, Naing y Mazalishah (2006)	Malasia	3	21	Análisis factorial exploratorio	Likert 4 puntos	0.61 a 0.79	50	Trabajadores de una planta de ensamblado
Eum, Li, Jhun, Park, Tak, Karaseky Cho (2007)	Corea	8	71	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.66 a 0.81	338	Enfermeras, farmacéuticos, técnicos y personal no médico.
Juárez-García (2007)	México	4	28	Análisis factorial	Likert 4 puntos	ne	ne	Personal de enfermería
De Araujo y Karasek (2008)	Brasil	5	49	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.65 a 0.79	1311	Trabajadores informales Trabajadores formales

Autor	Adaptación	Factores	Reactivos	Tipo de Validez	Escala de Medición	Confiabledad (Alpha de Cronbach)	Muestra (n)	Participantes
Phakthongsuk y Apakupakul (2008)	Tailandia	4, 7	22, 45	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.23 - 0.88	10,450	Agricultores, pescadores, ocupaciones básicas, legisladores, operadores, fuerza armada, etc.
Ansoleaga y Castillo (2011)	Chile	3	ne	ne	Likert 4 puntos	0.73 A 0.93	99	Personal no clínico de hospital.
Choobineh, Ghaem, Ahmedinejad (2011)	Irán	6	39	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.54 - 0.85	107	Enfermeras y personal médico
Ortiz (2011)	Colombia	6	27	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.68 a 0.81	1236	Directores, profesionales, educadores, empleados, choferes.
ThiGiang, Corbière, Neg, Minh Khuê y Reinharz (2013)	Vietnam	3	35	Análisis factorial exploratorio	Likert 4 puntos	0.67 a 0.82	344	Personal de salud de diversos departamentos (reanimación, farmacología, anestesiólogos, enfermeras, etc.)

Autor	Adaptación	Factores	Reactivos	Tipo de Validez	Escala de Medición	Confiabledad (Alpha de Cronbach)	Muestra (n)	Participantes
Cedillo y Karasek(2003)	México	6	27	Análisis factorial	Likert 4 puntos	0.7 a 0.88	325	Trabajadoras de maquiladora

En México, los instrumentos de mayor aplicación son el SWS-Survey de Salud Mental, Estrés y Trabajo de Gutiérrez y Ostermann (1995), la Escala de Estrés Percibido de Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983) y la Escala General de Apreciación del Estrés de Fernández-Seara y Mielgo (1992).

De acuerdo con los resultados de la revisión a la literatura efectuada se considera importante definir y contar con instrumentos para medir el estrés laboral en organizaciones mexicanas.

## **Conclusiones**

El estudio del estrés laboral es importante si tomamos en cuenta que el trabajador que es afectado por el estrés, extiende sus consecuencias y malestar a su familia y a su vida extra-laboral (Salanova, 2009).

El estrés laboral puede poner en peligro la salud y seguridad de los trabajadores, así como el buen funcionamiento de las organizaciones. Es por ello que en las organizaciones debe evaluarse la presencia del estrés laboral y la identificación de las causas y efectos del mismo. Así también es necesario promover el desarrollo de intervenciones tendientes no solo a atender los efectos del estrés laboral, sino también a prevenirlos con oportunidad a fin de que tanto los trabajadores como las organizaciones se vean beneficiados.

## Referencias

- Adams, G.A., King, L.A. y King, D.W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 411-420.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Beehr, T.A. y Franz, T.M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. En: Ivancevich, J.M. y Ganster, D.C. *Job stress: From theory to suggestion*. New York: Haworth Press.
- Beehr, T.A. y Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Beer, T.A. y Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Bruin, G. y Taylor, N. (2005). Development of the Sources of Work Stress Inventory. *South African Journal of Psychology*, 35 (4), 748-765.
- Cannon, W.B. (1914). The interrelations of emotions as suggested by recent physiological researches. *American Journal of Psychology*, 25, 256-282.
- Caplan, R., Cobb, S., French, J., Harrison, R. y Pinneau, S. (1975). *Demands and worker health: Main effects and organizational differences*. Washington: U.S. Government Printing Office.



- Cartwright, S. y Cooper, C.L. (1997). *Managing workplace stress*. California: Sage Publications, Inc.
- Castillo, V.T.E. y Shantal Ríos, M.D.S. (2011). *Factores del ambiente laboral: Propuesta de una escala*. Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
- Cedillo, L. y Karasek, R. (2003). *Reliability and validity of the Spanish version of the Job Content Questionnaire among Maquiladora women workers*. USA: JCQ-Center.
- Cheng, Y., Luh, Wm. y Guo, Y.L. (2003). Reliability and validity of the Chinese version of the Job Content Questionnaire in Taiwanese workers. *International Journal of Behavioral Medicine*.15, 30-10.
- Choobineh, A., Ghaem, H. y Ahmedinejad, P. (2011). Validity and reliability of the Persian [Farsi] version of the Job Content Questionnaire: a study among hospital nurses. *EMHJ - Eastern Mediterranean Health Journal*, 17 (4), 335-341.
- Cohen, R.J. y Swerdlik, M.E. (2002). *Pruebas y evaluación psicológicas*. México: McGrawHill.
- Cooper, C.L., Sloan, S. y Williams, S. (1988). *Occupational stress Indicator*. Windsor: NFER-Nelson.
- Daubas-Letourneux, V. y Thébaud-Mony, A. (2003). *Estudio acerca de la Organización en el trabajo y salud en la Unión Europea*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

- De Araújo, T.M. y Karasek, R. (2008). Validity and reliability of the job content questionnaire in formal and informal jobs in Brazil. *SJWEH Suppl*, (6), 52–59.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Durak, E., Durak, M. y Gencoz, T. (2006). Development of Work Stress Scale for Correctional Officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16 (1), 157-168.
- Eum, K., Li, J., Jhun, H., Park, J., Tak, S., Karasek, R. y Cho, S. (2007). Psychometric properties of the Korean version of the Job Content Questionnaire: data from health care workers. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 80 (6), 497-504.
- Fernández-Seara, J.L. y Mielgo, M. (1992). *Escala de apreciación del Estrés*. Madrid: Tea Ediciones.
- Fimian, M. (1984). The development of an instrument to measure occupational stress in teachers: The Teacher Stress Inventory. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 277- 293.
- French, J.R.P. y Kahn, R.L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Gómez, M.A. y Vicario, OM. (2010). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Gray-Toft, P. y Anderson, J.G. (1981). The nursing stress scale: development of an instrument. *Journal of Behavioral Assessment*, 3, 11-23.

- Gutiérrez, R.E. y Ostermann, R.F. (1995). La encuesta internacional SWS-Survey en la detección de factores de estrés en el trabajo y la dinámica familiar. *Boletín APEINAC*, 3 (3), México.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychology*, 44, 513-524.
- Hofman, D.A. y Tetrick, L.E. (2003). The etiology of the concept of health: Implications for organizing individual and organizational health. En: Hofmann, D.A. y Tetrick, L.E. *Health and safety in organizations: A multilevel perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- House, J.S. (1974). Occupational stress and coronary heart disease. A review and theoretical integration. *Journal of Health and Social Behavior*, 15, 12-27.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1989). *Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Jex, J.M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Jex, S.M. y Beehr, T.A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. En: Ferris, G.R. y Rowland, K.M. *Research in personnel and human resources management*. Greenwich: JAI Press.
- Jex, S.M. y Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Juárez-García, A. (2007). Factores Psicosociales laborales relacionados con la tensión arterial y síntomas cardiovasculares en personal de enfermería en México. *Salud Pública de México*, 49 (2), 109-117.

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. y Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *J Occup Health Psychol*, 3(4), 322-55.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire*. Los Ángeles: University of Southern California.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kawakami, N., Kobayashi, F., Araki, S., Haratani, T. y Furui, H. (1995). Assessment of job stress dimensions based on the job demands-control model of employees of telecommunication and electric power companies in Japan: Reliability and validity of the Japanese Version of the Job Content Questionnaire. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2, 358–375.
- Khader, Y., Airan, D. y Al-Faouri, I. (2009). *Stress Inventory for Dental Assistants: Development and Psychometric Evaluation*. American Association of Public Health Dentistry, 69 (1), 56-61.
- Khan, R.L. y Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. En: Dunnette, M.D. y Hough, L.M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Lazarus R. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and coping*. EUA: Springer Publishing Company.

- Lesage, F. y Berjot, S. (2011). Validity of Occupational Stress Assessment Using a Visual Analogue Scale. *Occupational Medicine*, 61, 434-436.
- Liam, V. (1997). Moderating the effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work and Stress*, 11 (3), 231-266.
- López, C. E. (1999). *Evaluación de la percepción ambiental, la satisfacción laboral y el desgaste emocional del personal de un centro de atención a la salud*. Tesis de Maestría en Psicología. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in organizations. En: Dunnette, M.D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Medina, A.S., Preciado, S.M.L. y Pando, M.M. (2007). Adaptación de la escala de estrés laboral organizacional para trabajadores mexicanos. *Revista de Salud Pública y Nutrición*, 8 (4), 1-22.
- Moore JE (2000). One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 (1): 141-168.
- Negeliskii, C. y Lautert, L. (2011). Occupational Stress and Work Capacity of Nurses of a Hospital Group. *Latino-Am. Enfermagem*, 19 (3): 606-613.
- Niedhammer, I. (2002). Psychometric properties of the French version of the Karasek job content questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support and physical demands in the GAZEL cohort. *Int Arch Occup Environ Health*, 75, 129–144

- NIOSH. (1998). *Stress At Work*. USA: National Institute for Occupational Safety and Health-NIOSH Working Group.
- OIT. (1986). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Génova: Organización Internacional del Trabajo, Serie: Salud y Seguridad en el Trabajo, No. 56.
- OIT. (1992). *Preventing stress at work*. Génova: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Ostermann, R.F. y Gutiérrez, R.E. (1999). *The SWS-Survey of stress and mental health. Work Stress and Health*. Baltimore: APA, NIOSH.
- Pender, N.J. (1996). *Health Promotion in Nursing Practice*. USA: Prentice Hall.
- Phakthongsuk, P. y Apakupakul, N. (2008). Psychometric properties of the Thai version of the 22-item and 45-item Karasek job content questionnaire. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(4), 331–344.
- Reyes, L.I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología social y Personalidad*, IX(1): 81-97.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. España: Editorial Síntesis.

- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M. y Llorens, I. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. España: Lettera.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low rewards conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1: 27-43.
- Starvroula, L. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Storms, G., Casaer, S., De Wit, R., Van Den Bberg, O. y Moens, G. (2001). A psychometric evaluation of a Dutch version of the job content questionnaire and of a short direct questioning procedure. *Work Stress*, 15, 131–43.
- Uribe, P.J.F. (2010). *Escala de Desgaste Ocupacional*. México: Manual Moderno.
- Velázquez, F.M. (2000). *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo*. España: EdicionesGestión 2000.
- Warr, P.B. (1987). *Work unemployment, and mental health*. England: Oxford University Press.

CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales

**Administración**  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

**CSH** División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR



## INTRODUCCIÓN

En este apartado encontramos 38 capítulos de libros que se refieren a investigaciones concluidas, en proceso y exposiciones temáticas de autores de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C., quienes abordan diversas perspectivas de análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME's) y de la empresa familiar en México, Colombia y los Estados Unidos.

Reconociendo que en la Mipyme y en la empresa familiar existen generalizaciones y mitos en el imaginario colectivo derivados de que se piensa en ellas como campo a partir de su noción como objeto (De la Rosa, Lozano y López, 2015), en esta ocasión se presentan trabajos que contribuyen a clarificar la problemática en las Mipymes y en las empresas familiares, o en empresas que combinan ambas peculiaridades y que se caracterizan por el encuentro entre dos instituciones, la empresa y la familia, cada una con su propio sistema social: el empresarial que enfatiza el desempeño y resultados, y el familiar que enfatiza la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia (Davis, 1983; Benson et al., 1990; Ramírez y Hernández, 2015).

En este contexto, el lector encontrará veintidós capítulos que se refieren a investigaciones concluidas, catorce que corresponden a investigaciones en proceso y tres capítulos de investigaciones temáticas.

En los veintidós capítulos que abordan investigaciones concluidas, María de los Ángeles Cervantes Rosas, Fridzia Izaguirre Díaz de León, Heleodoro Sotelo Sánchez y Jorge Alejandro Figueroa Bojórquez nos presentan resultados relacionados con las Estrategias de Internacionalización y Crecimiento de la Industria Citrícola Sinaloense; Roger Manuel Patrón Cortés, Miguel Ángel Vargas Toledo y Fernando Medina Blum, realizan un estudio

comparativo en una empresa hotelera de cinco estrellas del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral; Miguel Ángel Vargas Toledo, José Alonzo Sahui Maldonado, Carlos Alberto Pérez Canul exploran la influencia y correlación de la lógica dominante y la orientación empresarial en el desempeño empresarial; Maricela Carolina Peña Cárdenas, Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Adriana Guadalupe Chávez Macías y César Eduardo Sánchez Esparza presentan los resultados de un estudio en las pequeñas empresas de Monclova, Coahuila que analiza la influencia del compromiso organizacional de sus trabajadores; Sandra Nelly Leyva Hernández, Arcelia Toledo López tratan la relación del Programa Voluntario Distintivo H y su relación con el Desempeño de los establecimientos fijos de alimentos y bebidas en Oaxaca; José Felipe Ojeda Hidalgo, María Guadalupe Arredondo Hidalgo, María Guadalupe López González y Laura Patricia López López, realizan una investigación en estéticas y revisan las dimensiones del capital organizacional en el emprendimiento de las MiPyMes; Duván Emilio Ramírez Ospina analiza la sucesión en empresas de familia, desde la Teoría de la Agencia; Román Alberto Quijano García, Luis Alfredo Arguelles, Jorge Raúl Aguilar Tello y Mario Javier Fajardo, analizan la Administración estratégica y la transición generacional bajo la percepción del líder y los sucesores en la empresa familiar; José Manuel Mavil Aguilera, Miguel Hugo Garizurieta Meza, Isaías Sangabriel Rivera y Carlos Sangabriel Rivera analizan la estrategia mercadológica exitosa de los clubes de nutrición Herbalife; Josefina Ochoa Ruiz, Amado Olivares Leal, María Leticia Verdugo Tapia y Josefina Andrade Paco revisan la Planeación Estratégica en las Mipymes mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; María Elena Heredia Mendoza, Armando Heredia González, Ramón Matías López, Miriam Silvia López Vigil y Luis Carlos Ortuño Barba, analizan la incidencia de la mercadotécnica en las empresas del sector alimentario de Tehuacán; Susana Mandujano Contreras y Juan Carlos Mandujano Contreras, realizan un estudio comparativo en dos hoteles de Villahermosa del proyecto parental en la empresa familiar;

Sergio Antonio Bastar Guzmán revisa los estilos de dirección, formación e historia familiar con ausencia de un padre formador de la empresa; José Alberto Sánchez López, Jazmín de los Ángeles Solís Rebolledo, Francisco Guillermo Carrillo García, Dulce María Delgado Cih y Geidy de los Ángeles Gómez Xul, se cuestionan sobre qué tipo de empresa tiene el mejor desempeño ante los retos: ¿las Mipymes que son familiares o las que no lo son?; Edith Georgina Surdez Pérez, Clara Luz Lamoyi Bocanegra, María del Carmen Sandoval Caraveo y Noemí del Carmen Hernández Jiménez revisan las capacidades tecnológicas de la pequeña empresa industrial; Johana Marcela García Martín nos ofrece resultados de un estudio sobre la literatura como estrategia de estudio de la dinámica empresarial de Mipymes realizada en el sector pirotécnico en Guateque, Bocayá; Oscar Lizárraga Armenta y Heleodoro Sotelo Sánchez refieren la importancia de la información financiera reexpresada para la toma de decisiones en la empresa agroindustrial del norte de Sinaloa; Marbella A. Gómez Lemus, Elsa Rueda Ventura, Ernesto Alonso Rodríguez Moguel abordan los sistemas de costos en las pequeñas y medianas empresas industriales de Villahermosa, Tabasco; Dina Ivonne Valdez Pineda, Beatriz Ochoa Silva, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Rodolfo Valenzuela Reynaga y Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga analizan el Turismo rural como estrategia de desarrollo de microempresas en el sur de Sonora; Marcela Victoria Rendón Cobián analiza a la empresa como red social en el trabajo y realiza reflexiones teórico metodológicas en torno a un estudio de caso; Magda Gabriela Sánchez Trujillo y María de Lourdes García Vargas documentan a la Economía Solidaria como gestión para el desarrollo local sostenible; finalmente en esta categoría Zoily Mery Cruz Sánchez, Karla Beatriz García Arteaga, Arcadio Zebadúa Sánchez, Carlos Octavio Cruz Sánchez y Julio César Moreno Méndez caracterizan el emprendimiento y la innovación en tres empresas familiares de Chiapas, México.

En los catorce capítulos que se refieren a investigaciones en proceso, Celia García Muñoz Aparicio, Olga Beatriz Sánchez Rosado, María del Carmen Navarrete Torres, Beatriz Pérez Sánchez y Germán Martínez Prats analizan el clima laboral en una empresa de autoservicio; Francisco José May Hernández, Mario Gabriel Martínez Casas, Lorena Hernández Von Wobeser y Miguel Ángel Olivares Urbina presentan los avances de una análisis comparativo del tratamiento a la micro y pequeña empresa en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, México, y la ciudad de Buffalo, New York, Estados Unidos; Juan Antonio Aguilar Rodríguez, Karina Catillo Martínez, Juan Cayetano Niebla Zatarain incursionan en la implementación de TIC's en la transferencia del conocimiento en el proceso de sucesión en empresas familiares del sector turístico en la región Centro-Sur de Sinaloa; Alba María del Carmen González Vega revisa el habitus familiar en la empresa desde una perspectiva organizacional, Beatriz Alicia Leyva Osuna, Sergio Ochoa Jiménez y Carlos Armando Jacobo Hernández dan cuenta del avance del proyecto Propiedad y estructura de las Pymes familiares de Ciudad Obregón, Sonora; Griselda Juárez Luis, Patricia Soledad Sánchez Medina y René Díaz Pichardo estudian el efecto moderador del compromiso ambiental en la relación entre Presiones ambientales y Prácticas ambientales en el sector agrícola oaxaqueño; Deyanira Bernal Domínguez, Martina Flores Vizcarra, Wendyne Soto Mendoza, Eleazar Angulo López y Mario Montijo García investigan las estrategias de crecimiento empresarial desde el análisis de factores económicos y financieros en el Grupo Bimbo; Margarita Solórzano Díaz, Juan José Aranda Ontiveros, Apolo Alejandro Baas Vázquez y José Emeterio Madero Llanes conceptualizan y refieren la presencia del Protocolo familiar en las microempresas familiares de un municipio en Yucatán, México; Martina Flores Vizcarra, Lucía Cereceres Gutiérrez, Eleazar Angulo López, Deyanira Bernal Domínguez y Mario Montijo García abordan la problemática para la implementación de la facturación electrónica en la MiPyMes en México; Mario Montijo García, Lucía Cereceres, Deyanira Bernal Domínguez,

Eleazar Angulo López y Deyanira Bernal Domínguez revisan los programas gubernamentales para las Mipymes como mecanismos de obtención de recursos; Julián Miranda Torrez presenta un capítulo con las capacidades dinámicas en las pequeñas organizaciones; Concepción Mánica Zuccolotto, Leny M. Pinzón Lizárraga y Rocío Aguiar Sierra revisan la relación entre familia y tradición en la tintorería El Faisán S.A.; María Dolores Gil Montelongo, Gilberto López Orozco, Carlos Arturo Bolio Yris y Mauricio Rodríguez Medina exploran las posibilidades del Cloud Computing en la gestión administrativa de la Micro y Pequeña empresa de la zona turística de Costa Esmeralda, Veracruz; finalmente en el rubro de investigaciones en proceso, Andrés Gutiérrez Márquez, Luis David Pérez Castro y Mónica Sánchez García presentan el capítulo “La competitividad intrínseca de la empresa hotelera familiar”, que de acuerdo con los autores, corresponde al apartado temático de la investigación denominada Interrelaciones de calidad de vida laboral, capital humano y responsabilidad social en la competitividad de empresas familiares hoteleras. Análisis de contrastes México-Colombia.

En los tres capítulos temáticos de este apartado, Armando Mayo Castro, Andrés Guzmán Sala, Beatriz Pérez Sánchez y Rosa María Neme Tovilla analizan la Profesionalización en Empresas Familiares de Equipo de Seguridad Industrial en Tabasco; Herminia Banda Izeta y Leticia Rodríguez Ocaña se ocupan de la constitución de pequeñas empresas; por último, Gilberto López Orozco, María Dolores Gil Montelongo y Carlos Arturo Bolio Yris nos presentan una reflexión sobre la corta vida atribuida a las micro, pequeñas y medianas empresas: Mortandad Infantil; MIPYMES.

Esperamos que los 38 capítulos que componen la sección de Mipymes y Empresa Familiar, resulten de interés para la comunidad académica y para todos los interesados en conocer y profundizar sobre estos temas.

**Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez**

Coordinadora del Nodo Temático de Investigación

“Empresa Familiar y Mipyme” / REMINEO, AC.

## Referencias

Benson, B., Crego, E., Drucker R. (1990). *Your family business. A success guide for growth and survival.* Homewood, IL. Dow Jones Irwin.

Davis, P. (1983). *Realizing the potential of family business*, in *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No 1.

De la Rosa, A., Lozano, O., López, A. (2015). *Hacia una postura crítica del discurso administrativo de la MIPYME a partir de una investigación sobre competencias y modelos administrativos*, en *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España.* Cruz, Z., Lozano, O., Ramírez, G., Zebadúa, A., Mafud, M. (Coords.). Universidad Autónoma de Chiapas-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C., Editorial Fray Bartolomé de las Casas, A.C., San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.

Ramírez, G. y Hernández, A. (2015). *Tradición y desempeño en la PYME familiar*, en *Experiencias en México, Guatemala y España.* Cruz, Z., Lozano, O., Ramírez, G., Zebadúa, A., Mafud, M. (Coords.). Universidad Autónoma de Chiapas-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C., Editorial Fray Bartolomé de las Casas, A.C., San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***



# Estrategia fiscal y crecimiento en las pyme: sobreviviendo a las obligaciones tributarias

---

*M.C. Mayra Patricia Osuna<sup>1</sup>  
M.C. Marcos Antonio García Gálvez<sup>2</sup>  
Dra. María De Los Ángeles Cervantes Rosas<sup>3</sup>*

## Resumen

Las Pymes sinaloenses juegan un papel fundamental en la economía; algunos autores coinciden que las Pymes de reciente creación son frágiles por su dimensión o tamaño reducido y falta de especialización administrativa. Por lo tanto, al crecer y acumular experiencia, esa fragilidad debiera convertirse en fortaleza. Sin embargo, el crecimiento implica múltiples obstáculos como la modificación de productos y procesos, cambios en la estructura organizacional, diseño e implementación de estrategias, mayor especialización para la administración y a mayores ingresos más impuestos. Las pyme requieren implementar estrategias que les permitan cumplir con sus obligaciones tributarias pero también lograr sus objetivos empresariales.

Debido a ello, consideramos necesario investigar de qué manera están adaptando estrategias que les permitan cumplir con sus obligaciones fiscales sin descuidar su crecimiento. En el presente trabajo, se expone el análisis del marco teórico así como la metodología a utilizar para lograr el objetivo del proyecto de investigación y la forma en que se procesará la información recolectada.

**Palabras clave: Estrategias fiscales, crecimiento, Pymes.**

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [mayraosuna@hotmail.com](mailto:mayraosuna@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [antonio\\_19\\_58@hotmail.com](mailto:antonio_19_58@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente Campus Guasave. [maria.cervantes@udo.mx](mailto:maria.cervantes@udo.mx)

## **Introducción**

En México las pequeñas y medianas empresas representan aproximadamente el 95% del total por lo que generan una importante base para el desarrollo y la generación de empleo. Sin embargo, los cambios del entorno las obligan a implementar estrategias de adaptación con el fin de permanecer en el mercado (Garza, 2000). En el año 2014 entró en vigor la reforma fiscal lo cual las ha obligado a llevar a cabo cambios que les permitan cumplir con sus obligaciones tributarias en tiempo y forma sin descuidar el crecimiento que les permita fortalecerse en el mercado y hacer frente a la competencia así como lograr de sus objetivos organizacionales. Por ello, el objetivo de la presente investigación es identificar las estrategias fiscales que permiten cumplir con las obligaciones tributarias sin descuidar su crecimiento.

## **Pymes**

El criterio más utilizado para clasificar las empresas es el que se basa en el número de empleados y el rango de ingresos establecido en el Diario Oficial de la Federación (INEGI, 2009). Las empresas por lo general nacen de una idea o proyecto, en el caso de las micro y pequeñas empresa normalmente se crean por buenas intenciones o por conocer la actividad heredada en el ámbito familiar para lograr el sostén económico de lo familiar, se desarrollan y muchas se consolidan en su mercado.

Las Pyme en México están en constante cambio y representan un eslabón fundamental para el crecimiento; que si bien contamos con una importante cantidad de Pymes, más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación; sin dejar de contribuir al gasto público por medio del pago de impuestos.

Las Pymes, constituyen la columna vertebral de la economía nacional y regional; en el caso de Guasave, Cervantes, Izaguirre y De Anda (2013) sostienen que el 98% de las Pyme operan con capital familiar por lo que además de la problemática propia del tamaño se enfrentan con los conflictos derivados de la sucesión.

Debido a la importancia de las Pymes es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y crear condiciones que contribuyan a su crecimiento. En 2014, se autorizó un presupuesto por el gobierno de México de \$9,300,000 millones de pesos para aplicarse al crecimiento de las Mipyme, lo cual representa un 22% del presupuesto aprobado para el ejercicio 2013. Dichos recursos se canalizan por medio de la Secretaría de Economía y se condicionan al cumplimiento de objetivos muy específicos.

## **Pymes y obligaciones tributarias**

Las Pyme representan un pilar importante de la economía a nivel mundial, son las principales generadoras de empleo, permiten una mejor distribución de la riqueza, promueven la movilidad de las personas en busca de mejoras económicas, sirven para la cohesión social, permiten que las grandes empresas existan, etc. Las Pymes son indispensables para la economía regional, nacional y mundial.

(Méndez, 2011) señala algunas de las características importantes de las pequeñas y medianas empresas y son las siguientes: Una o dos personas que establecen una sociedad aportan el capital, administración empírica y dirigida por los dueños, el número de empleados crece dependiendo del tipo de empresa: industria, comercio o servicios, utilizan maquinaria y equipo aunque su base es el trabajo, dominan y abastecen mercados locales aunque pueden producir para el mercado nacional e internacional, están en proceso de crecimiento: la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande, tienen ventajas fiscales dependiendo de sus ventas y utilidades, su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras organizaciones que operan en el ramo.

Sin embargo, cuando crecen viene la complejidad, la responsabilidad y la necesidad de planeación a largo plazo. Se requiere investigación, equipamiento, empleados que aseguren una buena reputación. Los dueños deben cuidar no expandirse demasiado hasta adaptarse a los cambios.

Para efectos fiscales las Pyme pueden constituirse como personas morales que es cuando se conforman por dos o más personas con un fin común o como personas físicas que son aquellas que prestan un servicio o se dedican a la compra venta de productos por lo que perciben un ingreso (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2013).

La clasificación de acuerdo a sus ingresos y a su forma de constitución, es la que nos indica en que régimen fiscal pudieran tributar (SAT, 2013). En el caso de estar constituida como persona moral y de acuerdo a su actividad pudiera contribuir en el Impuesto sobre la Renta; en el Régimen de Personas Morales; y considerando si su actividad estuviera relacionada con el sector primario, pudiera estar en el régimen especial para dicho sector.

Las empresas que están constituidas de manera individual (Personas físicas) y de acuerdo a sus ingresos, tiene las opciones de cumplir con las obligaciones y sus pagos del Impuesto sobre la renta dentro del Título IV, Capítulo II, que es donde se le da el tratamiento a las actividades empresariales para las personas físicas. Lo anterior, considerando que para efectos de hacer análisis y determinar los regímenes tributarios es necesario tener en cuenta, sus actividades, forma de organizarse jurídicamente y sus ingresos anuales.

Las modificaciones a las disposiciones fiscales obedecen a la necesidad del gobierno de hacerse llegar de recursos suficiente para cubrir las demandas de la Federación (López y Mendoza, s/f). Estos cambios que se realizan a las disposiciones fiscales, como adiciones, derogaciones, abrogaciones y reformas a las leyes, artículos y párrafos, hacen que haya un ambiente de incertidumbre con respecto de cómo van a quedar con referencia de como venían tributando y como quedarían con las nuevas leyes los efectos que esto pudiera tener, considerando los diferentes regímenes fiscales.

Los dos impuestos más importantes por efectos de su recaudación; ISR (Impuestos sobre la renta) e IVA (Impuesto al Valor Agregado). En el IVA, los sujetos de este impuesto son en base a las actividades que se realizan y no a la manera en cómo están constituidas, pudiendo quedar gravadas sus actividades con el 0% para quienes realizan actividades primarias; exentos; o a la tasa general del 16% para el 2014. En el ejercicio fiscal del 2013, se contaban con las tasas del 0%, 16%, 11% tasa para la región fronteriza y exentos.

Con respecto al Impuesto sobre la renta; las pequeñas y medianas empresas; según su personalidad jurídica, podrían tributar como personas morales o personas físicas; en el Título II que da el tratamiento a las personas morales en régimen general; el pago del impuesto lo determinan aplicando la tasa del 30% a la base del pago; sus pagos provisionales son mensuales, acumulando sus



ingresos y aplicando un coeficiente de utilidad para determinar la utilidad del pago provisional. En caso de que sea una persona moral en donde sus actividades las realiza con el sector primario (Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura; y transporte), estaría tributando en el Régimen Simplificado, en donde les otorgan facilidades administrativas de acuerdo a su sector, para que cumplan con sus obligaciones fiscales.

Para las personas físicas en el año del 2013, estas pudieron tributar bajo la opción de tres regímenes que se encuentran en el título IV de la ley en mención (ISR), en la sección I, se encuentran las personas físicas que tengan ingresos arriba de \$ 4'000,000.00, y que de alguna manera no pudieron tributar en cualquiera de las otras dos secciones ( Intermedio y Pequeños); En el Régimen intermedio podían tomar la opción de tributar en esta sección las personas físicas que realizan exclusivamente actividades empresariales y sus ingresos anuales no fueran mayores a los \$ 4'000,000.00; en el régimen de pequeños contribuyentes podían cumplir sus obligaciones fiscales, solamente quienes tuvieran ingresos de hasta \$ 2'000,000.00 anuales, que las operaciones se realizaran solo con el público en general, entre otros requisitos.

Con los cambios realizados a las leyes fiscales para el ejercicio del 2014, se puede decir que les fueron favorables, pues quedarán sin efectos el Impuesto empresarial a tasa única (LIETU), y los impuestos a los depósitos en efectivo

(LIDE). Así mismo en el impuesto sobre la renta hubo cambios tanto en su estructura como en su régimen.

Para estar dispuesto a cumplir con las obligaciones tributarias es necesario contar con una cultura tributaria o cultura fiscal por la que entendemos el conjunto de rasgos distintivos de los valores, la actitud y el comportamiento de los integrantes de una sociedad respecto al cumplimiento de sus obligaciones y derechos ciudadanos en materia tributaria.

En México, la Secretaría de Administración Tributaria, a través de su apartado de Civismo Fiscal define a la Educación Fiscal como: “el conjunto de valores que se manifiestan en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, respeto a la ley, responsabilidad ciudadana y solidaridad social de los contribuyentes” (SAT, 2012); para que los contribuyentes, asuman de manera voluntaria y responsable su participación en los diferentes tributos Federales, Estatales y Municipales, y que la administración cuente con los recursos necesarios que le permitan elaborar programas de inversión, contribuyendo al desarrollo de México, de las Entidades y Municipios, beneficiando a la comunidad en general en los aspectos tales como educación, cultura y recreación, salud, seguridad, becas, infraestructura habitacional y carreteras, entre otros.

Desarrollar una cultura tributaria no es una tarea fácil, pues requiere la convergencia de políticas de control con políticas de carácter educativo. Sin embargo no existe una definición genérica de Educación Fiscal entre los países que pretenden tomar como suya la implementación de un programa que incremente la participación solidaria de los ciudadanos hacia la contribución del pago de impuestos. En algunos países de América Latina es de carácter general que la Educación Fiscal sea considerada como Política de Estado debido a que el gobierno está interesado en que permanezca establecido a través del tiempo (Cortázar, 2000). No obstante existen algunas características que diferencian a cada programa implementado dependiendo de cada país que las implemente.

El SAT en México, ha llevado a cabo en los últimos años publicaciones a través del internet, folletos, cursos y conferencias así como también creando programas como el del Síndico del contribuyente con el objetivo de promover la cultura fiscal en los contribuyentes pero también mantenerlos informados de las disposiciones fiscales y cumplan de una forma correcta. Por lo anterior se percibe la necesidad de que el Gobierno implemente un programa más formal en los niveles educativos del país dentro de la temática de cívica donde al alumno se le evalúe como una materia académica bajo un programa educativo que contenga como objetivo general elevar los valores cívicos en materia tributaria y se forme una conciencia de la importancia de contribuir de manera proporcional y equitativa

La falta de cultura fiscal en México es muy notoria y se evidencia a través de estudios hechos por organizaciones internacionales como la OCDE, CEPAL donde se corroboran que la economía y la mano de obra informal en México son tan acentuados que repercuten directamente en una baja recaudación. En 2012 existió una recaudación del 19.6% del PIB en comparación a 2008 que fue del 20% en donde se nota una disminución, en este mismo año la recaudación promedio en América Latina fue de 20.7% por encima a la de México.

De acuerdo a la CEPAL, México ocupa el lugar número catorce en materia recaudatoria por debajo de Argentina y Bolivia con el 32%, Colombia con el 31%, Venezuela con el 29%, Chile con el 27%, Nicaragua, Uruguay y Costa Rica con el 26%, Panamá 24%, Ecuador 23%, Perú y Honduras 21%. Por esto se requiere de más cultura fiscal para que todos aquellos que participan en la economía informal se trasladen a lo formal y elevar estos porcentajes que nos evidencia con los demás países latinoamericanos en materia recaudatoria.

Los impuestos en México se establecen de acuerdo a su constitución política vigente que en su artículo 31, fracción IV señala que deben ser proporcionales y equitativos. La proporcionalidad y equidad que deben cumplir las leyes fiscales, conforme al artículo 31, fracción IV de nuestra constitución, no deben confundirse, pues tienen naturaleza diversa, ya que mientras el primer requisito significa que las contribuciones deben estar en proporción con la capacidad contributiva del

sujeto pasivo, el segundo consiste en que estos reciban un trato igual, lo que se traduce en que las leyes tributarias deben tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales.

Para que un tributo sea proporcional debe comprender por igual, de la misma manera, a todos aquellos individuos que se encuentren colocados en la misma situación o circunstancia, mientras que para que ser equitativo, el impacto del tributo debe ser el mismo para todos los comprendidos en la misma situación. (Margain, 1967, Pág.; 109). Los impuestos se deben de establecer por medio de leyes, tanto desde el punto de vista material, como del formal, es decir, por medio de disposiciones de carácter general, abstractas, impersonales y emanadas del poder legislativo (Flores, 1994).

### **Crecimiento y estrategia fiscal**

El crecimiento empresarial ha sido definido tomando en cuenta dos características: el incremento en la dimensión de la empresa y las modificaciones estructurales (Correa, 1999). Desde la Teoría del Crecimiento Empresarial (Penrose 1952, citado por Lockett, Wiklund y Davidsson, 2007) se establece que el crecimiento empresarial está en función de las capacidades directivas.

En la revisión de literatura llevada a cabo, se encontraron diversas investigaciones que abordan el crecimiento empresarial como estrategia para hacer frente a los competidores, para lograr la supervivencia y desarrollo a largo plazo; o bien,

crecer de manera moderada buscando siempre que las empresas logren responder al entorno de manera ágil.

Mendoza (2008) señala que la dinámica de crecimiento puede convertirse en una amenaza para empresas de supervivencia acentuando sus debilidades y llevándolas al fracaso por lo tanto es necesario determinar los factores que contribuyen al éxito empresarial.

En investigaciones llevadas a cabo por Correa (1999) se determinó que existe una relación inversa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa llegando a la conclusión de que las empresas más pequeñas muestran una mayor inclinación al crecimiento, así como también la edad que igualmente muestra una relación inversa con el crecimiento ya que la mayor tasa de crecimiento se da en las empresas jóvenes. También se confirma la liquidez<sup>4</sup> como factor determinante de crecimiento.

Las empresas que registran mayores tasas de crecimiento son más solventes<sup>5</sup>, cuentan con más liquidez, tasas más elevadas de rentabilidad y una mayor capacidad de generación de recursos. Una de las estrategias que las

---

<sup>4</sup> Liquidez es el manejo adecuado del capital de trabajo que permite hacer frente a las obligaciones financieras en el corto plazo

<sup>5</sup>La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras en el mediano y largo plazo.

empresas pueden emplear para permanecer es el crecimiento; el cual es frecuentemente interpretado como un signo de salud, vitalidad, fortaleza (Capelleras y Kantis, 2011) y bienestar empresarial (Grant, 1995); los indicadores más relevantes para estudiar el crecimiento empresarial son las ventas y el número de empleados (Weinzimmeret *al.* 1998, Gilbert *et al.* 2006, Moreno y Casillas 2007, Delmar 2006).

El crecimiento en las ventas indica hasta qué punto los clientes están satisfechos con los productos o servicios que ofrece la empresa y el incremento en el número de empleados, además de dar cuenta de la contribución a la sociedad, garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales al disponer de mayores recursos humanos afirman Capelleras y Kantis (2011).

Al igual existen algunas empresas que no nacen para crecer ya que su objetivo es atender un determinado nicho de mercado muy especializado como es el caso de las empresas denominadas «ratones» que no saben o no quieren crecer ya que prefieren un estilo de vida tranquilo, mencionadas por Revenga (2006). Por el contrario, las empresas «gacela» son pequeñas y medianas empresas que presentan una alta tasa de crecimiento ya que aprovechan las oportunidades que se les presentan, mejoran continuamente productividad y eficiencia, y, tienen la posibilidad de cambiar rápidamente y adaptar su estructura organizativa.

Las estrategias empresariales tienen que estar orientadas al logro de los objetivos de la organización y deben conjuntar la experiencia derivada de las redes de comunicación interorganizacional. Una estructura organizacional bien diseñada evita imprecisiones en la asignación de responsabilidades y en la toma de decisiones además de que facilita el logro de los objetivos empresariales (Minsal y Pérez, 2007).

Las estrategias empresariales deben estar vinculadas a dichos objetivos. Claver-Cortés et al. (2011) han analizado los trabajos relacionados con la estructura organizativa de Mintzberg, Chandler y Venkatraman; derivado de dicho análisis señalan que dichos estudios “están más enfocados hacia la visión de que determinados tipos de estrategias van asociados con determinados tipos de estructuras, y el ajuste entre ambos influye positivamente sobre el resultado.”

Julien (2011) aborda el tema de la estrategia de la PyME junto con su desarrollo, y argumenta que existen varios factores que no podemos pasar por alto, para que las PyME's puedan desarrollarse entre los que menciona: la calidad de la dirección y su estrategia; la calidad del personal y de los participantes externos; los materiales primas, equipos y servicios suministrados y la capacidad para transformarlos; la evolución de los gustos del cliente, la tecnología, la coyuntura económica y la presión de la competencia; la capacidad de transformar información interna y externa o anticiparse a ella; y el tiempo.



La estrategia fiscal es un tema de suma importancia que no debe relegarse por lo que la planeación fiscal se convierte en un instrumento para prever el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Sánchez, 2008). Una de las alternativas para obtener beneficios fiscales la creación de “holdings” también llamada consolidación fiscal que permite controlar desde arriba a las empresas creadas y acceder a beneficios fiscales como son absorber las pérdidas de las empresas con las utilidades de otras (Hernández, de la Garza y Gaona, 2013);

### **Metodología**

Al emprender un proyecto de investigación, el investigador busca respuestas para el problema planteado. Esas respuestas buscadas condicionan la elección de los paradigmas de investigación, mismos que guían al investigador para obtener dichas respuestas. Por tratarse de una investigación en el área de las Ciencias Sociales, nos remitimos a los aportes de Cortés e Iglesias (2004) que dicen:

En las Ciencias Sociales se busca explicar la realidad a través del proceso de investigación que se basa en dos corrientes teóricas: El positivismo, que rechaza la especulación respecto a los estados subjetivos del individuo y busca los hechos o las causas de los fenómenos sociales; utiliza técnicas como los cuestionarios que originan información que se pueden analizar de manera estadística. La otra corriente teórica es la denominada fenomenología, que utiliza la reflexión para entender los motivos y creencias que están detrás de las acciones de dichos

individuos; utiliza técnicas como la observación, la entrevista en profundidad, genera datos descriptivos.

La metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación es la fenomenología que es de tipo cualitativo ya que se pretende hacer uso de la entrevista para lograr el objetivo de investigación. Para Hernández (2012), este instrumento permite obtener información para dar respuesta al fenómeno estudiado. Se aplicarán entrevistas a dirigentes y contadores de pequeñas y medianas empresas de la región con el fin de profundizar en las estrategias que implementan para cumplir con las obligaciones fiscales y cómo estas impactan en el crecimiento de la empresa.

En la búsqueda de empresas que nos permitan lograr profundizar en las estrategias fiscales utilizadas fue posible contactar a dos de ellas que abrieron sus puertas para facilitar la información requerida. En la siguiente parte del trabajo se incluyen algunos resultados preliminares de los primeros acercamientos al fenómeno estudiado.

### **Resultados esperados y conclusiones preliminares:**

Como resultados preliminares encontramos que una de las empresas se clasifica como pequeña de acuerdo a su número de empleados y rango de ingresos;

fabrica seis tipos de productos; está constituida como persona física y cuenta con tres marcas registradas.

El crecimiento que ha experimentado en los últimos tres años se ha dado principalmente con el incremento de sus nichos de mercado y la colocación de nuevos productos en nuevos mercados; todo con el mismo personal. Se ha buscado abrir mercados fuera de la región disponiendo de recursos y personal; el avance ha sido lento pero consideran que se puede lograr.

Las pequeñas y medianas empresas de la región requieren hacer uso de estrategias fiscales que les permitan prever el pago de sus obligaciones tributarias sin caer en la evasión fiscal; esto con el fin de protegerse de la descapitalización y sobre todo de darle certeza a la sobrevivencia de la misma. Se considera que una empresa existe con el fin de obtener rentabilidad y además cumplir otros objetivos empresariales sobre todo en el ámbito social y ambiental; sin embargo, los incrementos de las tasas impositivas obligan a las empresas a repensar su futuro y adoptar estrategias fiscales que faciliten el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta principalmente; sin descuidar su crecimiento.

## Referencias:

Claver-Cortés, E. et al. (2011). *Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa Vol. 14 Num. 1 (2011) pp. 2–13.

Cervantes, M., Izaguirre, F. y De Anda, R., (2013), *¿Pymes Familiares o No Familiares?*, Estudio Exploratorio en México publicado en memorias del XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional por la Universidad EAFIT y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. ISBN 978-958-8719-19-1.

Correa, A. (1999) *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Tesis doctoral, Universidad de la Laguna, España.

Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la administración*. Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen. Colección Material Didáctico. No. 10 México.

Flores, E. (1994), *Finanzas Públicas Mexicanas*, Editorial Porrúa México.

Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*, McGraw-Hill. México.

Hernández, R., de la Garza, S. y Gaona, L. (2013). La holding estrategia fiscal para las empresas familiares en *Revista Global de Negocios*, Vol. 1. Núm. 1.

Méndez, J. (2011). *La economía en la empresa. En la sociedad del conocimiento*. México: Mc Graw Hill.

Mendoza, S. (2008). Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (Mypime) en *Revista Escuela de Negocios Revista de CESUN* Universidad. Vol. 1. Número 1. Abril de 2008. 36-48- México

Julien, P.A. (2011). Desarrollo de las pymesen Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Jacques Filion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México.

López, R. y Mendoza, B. (s/f). Sistema Nacional de Fiscalización en *Consultorio Fiscal*. No. 581. Recuperado de [ccpm.org.mx](http://ccpm.org.mx)

Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed* 2007;16(4). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm) [Consultado: el 14 de Octubre de 2012

Sánchez, A. (2008). Estrategias financieras de los impuestos en *Prontuario de Actualización Fiscal*. Núm. 446. Pp. 92-94.



# La incorporación de un producto al portafolio de una empresa local de alimentos balanceados para mascotas. Motivos de compra de posibles clientes.

---

*Sandra Luz Barrios Corona<sup>1</sup>  
Gizelle Guadalupe Macías González<sup>2</sup>*

## **Resumen.**

El creciente mercado de los alimentos balanceados para mascotas, el cambio de actitud (afecto) por parte del propietario, y el gran interés por adoptar mascotas de talla pequeña por el tipo de vivienda, dan oportunidad a crear un nicho de mercado para incorporar al portafolio de productos de una empresa establecida en la zona de los Altos de Jalisco, un alimento balanceado para mascotas de raza pequeña, en donde se valorarán los motivos de compra, las preferencias de los consumidores y los factores de compra a través de encuestas y entrevistas de manera cualitativa y cuantitativa, ya integrada la información se entregará un documento ejecutivo para la toma de decisiones y valorar la oportunidad de introducirlo y posicionarlo en el mercado.

Palabras clave: alimentos balanceados para mascotas, motivos, preferencias y factores de compra, toma de decisiones.

## Abstract.

The growing market for pet foods pet, attitude change (affected) by the owner, and take keen interest Small pets by housing type, gives opportunity to create a niche market to incorporate briefcase product of a company established in the area of Altos Jalisco, balanced food for small breed pets, where buying motives are valued consumer preferences and buying factors through surveys and interviews qualitative and quantitative information in an integrated manner and an executive document for decision will be delivered and value the opportunity to introduce and position in the market. Keywords: balanced pet, motives, preferences and buying factors, decision making food.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara. [sandrabarrios2010@hotmail.com](mailto:sandrabarrios2010@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara

**La incorporación de un producto al portafolio de una empresa local de alimentos balanceados para mascotas: Motivos de compra de los posibles clientes.**

**Introducción**

En México hay cerca de 26 millones de mascotas, de los cuales 22 millones de estos animales domésticos son perros y el resto son gatos. Los porcentajes se muestran en la figura 1. Ésta población de mascotas, supera al total de ancianos y niños menores de nueve años; y es casi la misma que en conjunto registran el Distrito Federal y el Estado de México.. (INEGI, 2014)



Sólo el 30 por ciento de estos animales domésticos están en un hogar, es decir 5.4 millones; el resto son callejeros, fueron las cifras que encargados de mercadotecnia mostraban a la prensa<sup>3</sup> (González Escarcega, 2011) (Informador, 2014) (INEGI, 2014) (Notimex, 2013)

<sup>3</sup> Moisés Michán, Director de Mercadotecnia de MARS México



La creciente población de mascotas en los hogares es significativa, por ejemplo, existe la evidencia de que en aproximadamente 6 de cada 10 viviendas (58%) en México reportaron la existencia de al menos una mascota, cualquiera que ésta sea. (Guerra, 2014) (Informador, 2014) (INEGI, 2014)

La Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, A.C, estimaba que el 90% de las mascotas de compañía corresponden a perros y gatos. El 40% de estos animales era alimentado de forma balanceada y solo el 20% recibía servicios veterinarios. El costo promedio del gasto mensual asociado con dichos servicios veterinarios era de \$28.26 dólares<sup>4</sup>, lo que lo convierte en un apetitoso bocado para empresas especializadas en este mercado. (Darwin, 2012) (Mitosky, 2011)

Hyun en su artículo confirma que sólo 4 de cada 10 perros y gatos son alimentados con alimento balanceado (croquetas), mientras que en los demás persiste la tendencia de alimentarlos con restos de comida. (Hyun, 2014)

México ocupa el cuarto lugar a nivel mundial por su población de mascotas (Fortuna, 2011) Representando uno de los más amplios mercados a nivel internacional.

Estos análisis evidencian que el mercado mexicano da servicios para mascotas con un valor de aproximadamente \$2.222 millones de dólares, cifra que podría aumentar en los próximos meses a razón de nuevos negocios que expenden

---

<sup>4</sup> (En el presente trabajo se utilizarán cifras en dólares, debido a que algunas de las materias primas con las que se elaboran las croquetas son cotizadas en esta moneda)

alimentos y servicios alternos. (Darwin, 2012) (Fortuna, 2011) (González Escarcega, 2011) (Hyun, 2014)

En varios estudios se demuestra el crecimiento potencial de estos alimentos, por ejemplo en el caso Chileno que se detalla a continuación:

El mercado de los alimentos para mascotas ha aumentado considerablemente sus ventas anuales, producto de incrementos tanto en las importaciones de alimentos como en la fabricación nacional. El crecimiento de este mercado ha llevado, por un lado, a una especialización de los canales de distribución. Ya no se encuentra únicamente el canal masivo que considera supermercados, ferias, mayoristas, almacenes y grandes tiendas, sino también un fuerte canal especializado, con ventas en mascoterías, peluquerías caninas, criaderos, despachos directos y clínicas veterinarias. (Maino, 2003)

La demanda de croquetas ha registrado incrementos anuales de 7% desde hace algunos años. En México se producen cerca de 800,000 toneladas anuales de alimento para mascotas, el cual sirve para alimentar a una población de 26 millones de perros y gatos, mencionaban los fabricantes de alimentos para mascotas<sup>5</sup>. (Rodríguez, 2013)

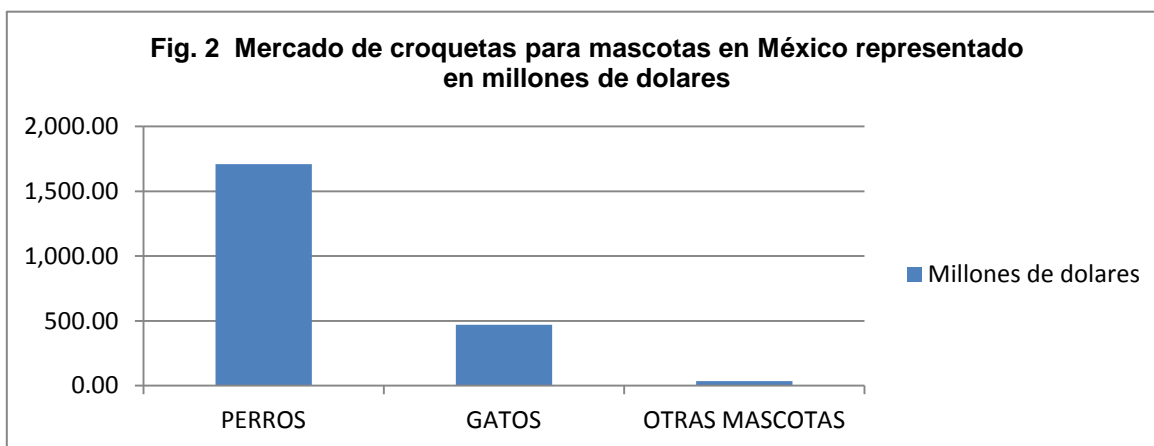
Por otra parte existen algunos otros elementos que han detonado este crecimiento por ejemplo las culturas de las familias. A medida que la clase media en México ha adquirido mayor poder adquisitivo, sus mascotas han comenzado a gozar de una calidad de vida superior, por lo que no es de extrañar que existan 7,190 comercios

---

<sup>5</sup> Antonio Pedroza Martínez, presidente ejecutivo de Malta Clayton, fabricante de alimento para mascotas, actualmente es el presidente del Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Nutrición Animal (CONAFAB).

al por menor de mascotas a escala nacional, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística. (INEGI, 2014)

Sobre los alimentos para mascotas, justamente en la categoría que se concentra la mayor parte del consumo en este mercado, es la alimentación, con \$1,710.3 millones de dólares<sup>6</sup>, que fueron recaudados durante el año 2013 en comida para perros. Le siguieron comida para gatos, con \$469.2 millones de dólares y consumo alimenticio del resto de mascotas, con \$36.1 millones de dólares. (Ejecutivo, 2013) Claramente se observa en la siguiente figura 2.



Elaboración propia con datos obtenidos de Ejecutivo (2013) en o precio de venta de este sector de productos procesados. Debido a que a la fecha se mantiene la carga impositiva del valor agregado del 16% sobre el alimento para mascotas. Desde el 1° de enero del 2014, este gravamen ha provocado que varios empresarios del sector decidan absorber el Impuesto al Valor Agregado, con esta

<sup>6</sup> En el presente trabajo se utilizarán cifras en dólares, debido a que algunas de las materias primas con las que se elaboran las croquetas con cotizadas en esta moneda

tasa como parte de sus costos para que sus clientes no resintiesen tanto la cuesta de enero y de la modificación en el precio el resto del año.

Sobre los sitios donde se ofrecen los productos procesados de alimentos para mascotas, se tienen algunos resultados. El 47 por ciento de las ventas totales del alimento para mascotas se llevan a cabo mediante el canal tradicional (tiendita de la esquina), por medio de este conducto el consumidor compra el producto aproximadamente dos veces por semana con un gasto promedio de 19 pesos mexicanos, lo cual confirma que la compra del alimento procesado para mascotas forma parte de la despensa cotidiana para mascotas. (Avila, 2014)

Los datos de las costumbres de las familias mexicanas se han relacionado con el mercado de productos y servicios para mascotas consolidando una tendencia a la alza ante el creciente número de familias que tienen una mascota. De igual forma, la tendencia de parejas sin hijos también está impulsando la proliferación de mascotas en los hogares, que, según el Consejo Nacional de Población, aumentaron del 7,7% al 8.6% entre el 2000 y el 2005. Muchas de estas parejas deciden tener una mascota en lugar de hijos. (Barragán, 2014) (Economista, Sector de alimento para perros espera crecer, 2015)

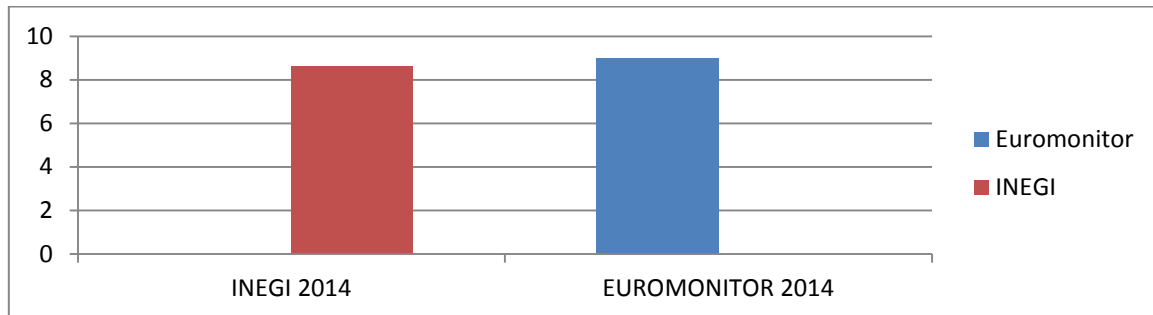
Los datos se confirman según las cifras de la firmas de mercadotecnia<sup>7</sup>, solo en el 2012 se estima que el sector de mascotas en el país logró un crecimiento del 9%, impulsado sobre todo por el buen desempeño de alimentos para perros.

---

<sup>7</sup> Euromonitor International es una unidad investigación y consultoría que ofrece inteligencia con respecto a la competencia, el mercado y análisis de las tendencias, a partir de datos estadísticos y la elaboración de modelos.

(Economista, Sector de alimento para perros espera crecer, 2015) Se puede apreciar la comparativa de datos en la Figura 3.

**Fig. 3 Porcentaje de crecimiento en mascotas en México elaborando un comparativo entre INEGI y Euromonitor**



Elaboración propia con datos obtenidos en INEGI y Euromonitor (2014)

La consultora de investigación de mercado dio a conocer que las campañas de marketing, la gama de precios y el incremento de puntos de venta han llevado a los mexicanos a cambiar de alimentar a sus mascotas con sobras de alimentos a productos envasados. (Economista, 2014)

La firma consultora sostuvo que casi un 75% del valor total de ventas en el país está en manos de empresas multinacionales, donde las siguientes empresas y marcas son las más representativas: Effem México es el jugador número, con las marcas Pedigree y Whiskas, seguido de Nestlé México y sus productos Dog y Cat Chow. (Economista E. , 2013)

Procesos similares de incorporación de mascotas en hogares se han presentado a nivel internacional. En Latinoamérica y Europa el mercado de croquetas va en aumento de manera similar a nuestro país, aunque en algunos países se ha incrementado la venta en croquetas para gato debido al tipo de vivienda y estilo de vida de sus propietarios.

Las ventas de piensos para animales de compañía están aumentando, especialmente las de los piensos para gatos, aunque el volumen más importante corresponde a pienso seco para perro. Las estrategias de marketing son: precio, producto, distribución y comunicación. Con respecto al producto, el profesional puede añadir servicios al producto básico (pienso) como puede ser asesorando y resolviendo problemas y dudas al cliente. A la hora de fijar el precio tiene que tener en cuenta los costes y la posible respuesta de los clientes. Dentro de la variable distribución se incluye el merchandising, que consiste en el desarrollo de las fórmulas que permiten colocar los productos en el establecimiento para hacerlos más visibles y así fomentar su venta. (Josue & Rouco Pérez, 2006)

Por otro lado, Estados Unidos y Brasil son los países líderes en el desarrollo de empresas que atienden las necesidades de perros y gatos; sin embargo, en México, dicha industria mostró un despegue importante desde el inicio del año 2000, particularmente en el ramo de alimentos balanceados, laboratorios médicos y el acceso al servicio de un médico veterinario (Boom, 2005).

### **Antecedentes de los alimentos para mascotas**

Los primeros registros que se tienen sobre antecedentes de alimentos para mascotas procesados parten del acompañamiento de animales en la vida de los humanos ya que ellos les servían de vigilantes y compañeros de caza a cambio de

un sustento Así, de esos lobos «mansos» surgieron los primeros perros, fueron domesticados en Europa por cazadores recolectores hace entre 18.800 y 32.1 (de Jorge, 2013).

La historia del alimento comercial para mascotas es corta en comparación con la cantidad del tiempo que los perros han sido animales de compañía. En 1860 James Spratt en Cincinnati, Ohio, decidió ir a Inglaterra para ampliar su mercado de venta de pararrayos. Mientras estaba en Londres se dio cuenta que los marineros británicos lanzaban unas galletas llamadas "hard tack" a los perros callejeros a lo largo del muelle. Hard Tack es una galleta elaborada con trigo, remolacha y sangre de res. Era un alimento básico para viajes largos en el mar y las campañas militares. Como si le cayera un rayo, así evidencia la lectura, a Spratt se le ocurrió crear su marca de galletas para perros y buscó la ayuda de una firma para hornear y crear las primeras galletas para perros. (Company, 2013) Según el estudio de Company (2013), el nuevo producto recibió el nombre de **Spratt's Patent Meat Fibrine Dog Cakes**. Otras compañías rápidamente se unieron al movimiento y comenzaron elaborar y tener disponibles en el mercado más productos horneados para perros. Algunas compañías ofrecían aprobaciones pagadas por veterinarios, mientras otros fabricantes alegaban que su producto curaba a los perros de parásitos y otras enfermedades. (Company, 2013)

Se registraron algunos avances por parte de los iniciadores de la idea. Con el éxito de su producto en Inglaterra, Spratt presentó su producto a los dueños de perros en Estados Unidos en 1895. En 1907 un competidor estadounidense produjo una

galleta en forma de un hueso. Hasta 1922 estas dos galletas eran las únicas en el mercado. (Gutierrez & Alberto, 2014)

Los gigantes en la producción de alimentos para mascotas, implementaron novedosas técnicas productivas. Para 1950 la compañía Purina descubrió un concepto innovador para la comida de perros. Antes de este descubrimiento la comida venía en dos presentaciones, una era la galleta desmenuzada que se horneaba. El otro tipo de alimento para perros eran pequeñas bolas de las cuales los ingredientes tenían que ser mezclados a mano. La nueva técnica de Purina fue llamada “extrusión”. El proceso de extrusión consistía de combinar y cocinar los ingredientes juntos en forma líquida, y luego mecánicamente eran pisados por la máquina de extrusión, que expande el trozo de la comida de perro y luego se vuelve a hornear. Esos trozos de comida para perros eran mucho más largos y livianos comparados a las pequeñas bolas, dando una apariencia de que se daba **“más por tu dinero”**. Por lo tanto se dio inicio al principio del **“mercadeo inteligente”** en la carrera para venderle comida de perro al público. (Company, 2013)

De igual manera fueron apareciendo algunas condicionantes que el mercado exigía y las empresas productoras estudiaban como viables para sus alimentos procesados para mascotas. La comodidad fue el primer atractivo comercial para la comida de perros. Se ahorraba más tiempo echando piezas de comida seca directo al tazón del perro que cocinando o preparando la cena de las mascotas. El segundo atractivo comercial fue desarrollado por una campaña profesional de



mercadeo. Las compañías comenzaron a etiquetar sus comidas para perros como completas, dando instrucciones de que no era necesario agregar otro tipo de comida o suplementos. De hecho comenzaron a decir que agregar sobras de comida humana a la dieta de un perro puede ser peligroso para la salud del perro. (Company, 2013)

Posterior a las exigencias de los consumidores, se comenzaron a implementar diversas estrategias para ganar el consumo. La siguiente estrategia de mercado fueron las dietas especializadas, formuladas para enfermedades específicas y otros desordenes en las mascotas. Las primeras dietas fueron desarrolladas para enfermedades del corazón y de los riñones en 1948. Hoy en día estas dietas especiales se han expandido a más de 20 tipos de dietas. El Dr. Mark Morris, fundador de Hill's Pet Products (Science Diet) fue el primero en el campo en desarrollar esta idea. La compañía Purina rápidamente siguió sus pasos, junto con otras compañías. Solamente los veterinarios ofrecían esos productos de prescripción Hill's. (Company, 2013)

Esto verdaderamente comenzó a caracterizar la nutrición de los perros como algo complejo, y el público comenzó a confiar en los consejos de los veterinarios sobre nutrición que en lugar de confiar en su propio juicio o sentido común. La compra de comida para mascotas ahora se expandió de los supermercados hacia las clínicas de los veterinarios.

La siguiente moda en la comida comercial para mascotas se llamó las comidas para perros «**Premium**». Esas comidas anuncian ser más nutritivas para los

perros, y ofrecen diferentes tipos de fórmulas para todas las etapas de vida, incluyendo dietas para cachorro, dietas de mantenimiento, dietas de rendimiento y dietas para perros ancianos. Esto trajo consigo nuevos mercados para las comidas de mascota, y le dejó al público un nuevo sentido de impotencia. Aunque se promocionaban como «Premium» esas comidas todavía utilizaban los viejos estándares de requerimientos que NRC creó en 1974. El público se confundió mucho más de lo que ya estaba. No solo bastaba con alimentar a un perro adulto ahora, también se necesitaban diferentes fórmulas para diferentes fases de la vida del perro.

¡Una mascota bien nutrida es un compañero feliz! La feliz disposición y la salud de tu mascota dependen de una buena nutrición, ejercicio, cuidados y visitas al veterinario.

La buena nutrición es importante y con la amplia variedad de comida comercial para mascotas completamente formuladas para todas las etapas de la vida de nuestras mascotas es fácil alimentar a tu mascota con comidas balanceadas. Esas comidas te permiten satisfacer las preferencias de tu mascota (incluyendo recompensas) y aun así asegurar una dieta saludable. (Sánchez Acosta, 2011)

Ahora están usando vitamina C y E para preservar la grasa en la comida de los perros. Esto llevó a la próxima moda en comida comercial para perros, cuyas marcas traen etiquetas que dicen “natural”, u ofrecen comidas orgánicas, comidas de grado humano o nuevos tipos de carne como ingrediente principal, pescado, conejo o carne de venado. Algunas marcas todavía ofrecen pollos completos

como el principal ingrediente y argumenta que no usan subproductos de carne u otros ingredientes menos nutritivos. No obstante todas las marcas ofrecen todavía sus ingredientes fuertemente procesados y cocinados, y la comida es todavía aproximadamente 65% granos, rellenos de granos, fibras y sub-productos de los granos. (Gutierrez & Alberto, 2014) (Sánchez Acosta, 2011)

El crecimiento de este mercado ha llevado, por un lado a una especialización de los canales de distribución. Ver Figura 4

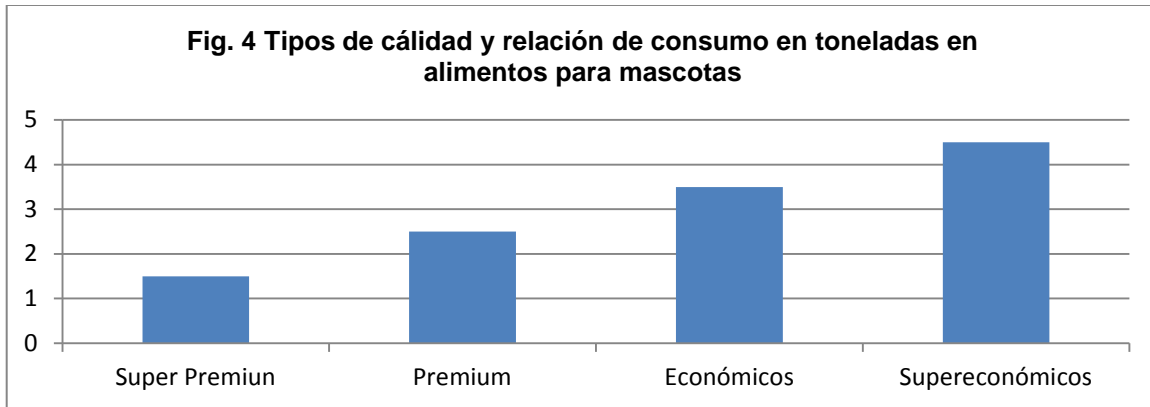
El mercado se ha segmentado según calidad de producto, encontrándose alimentos: \*Súper Premium (alimentos de alto valor nutricional y comercializado sólo en el canal especializado)

\*Premium, (menor valor nutricional, buena relación precio-calidad y comercialización en todos los canales)

\*Económicos (distribución masiva y nivel nutricional básico)

\*Súper Económicos (nivel nutricional complementario a bajos precios). (Maino, 2003)

Como se puede apreciar en la figura 4, los alimentos súper económicos son los que tienen mayor presencia en el mercado por su precio, y los alimentos Premium al ser especializados solo abarcan cierto tipo de mercado (clientes con un mayor poder adquisitivo).



Fuente: Elaboración propia datos (Maino 2003)

Los alimentos extrusados<sup>8</sup> son los que ocupan el primer lugar en ventas y los más recomendados son los de etapa cachorro y los de etapa adulta.

Existen en el mercado al menos 36 fórmulas recomendadas para diversas enfermedades específicas como son los problemas de alergia, cálculos renales, pérdidas de pelo, enfermedades cardíacas, obesidad, etc. (Vargas, 2001)

### **El cambio de actitud de los seres humanos hacia sus mascotas.**

La categoría de los alimentos para mascotas ha sufrido un evidente cambio en los últimos tiempos. La oferta es tan variada que se ha vuelto una decisión de compra tan compleja, como la de cualquier alimento para “humanos”.

Las mascotas, aunque no lo sepan, son grandes motivadores de compra debido a que cuentan con un gran móvil de compra: **el afecto**.

<sup>8</sup> La palabra extrusión proviene del latín “extrudere” que significa forzar un material, en este caso sería la masa para elaborar el alimento a través de un orificio para que se forme la croqueta.

En esta categoría prevalece la emotividad por sobre todas las cosas y se debe apuntar al corazón de los compradores para llegar hasta sus verdaderos consumidores.

El objetivo principal es conmover y conquistar los sentimientos de los “compradores”.

Se podría establecer una analogía en la psicología de compra de los alimentos para mascotas con los alimentos para niños. En ambos casos el comprador no es el consumidor final del producto, pero si es el responsable de la elección. Su elección es símbolo de su afecto. Una madre elije lo mejor para sus hijos, y lo mismo sucede con el dueño que elije lo mejor para su mascota. Después de todo, para mucha gente las mascotas son como sus hijos. (Dufranc, 2011)

Factores como el cambio de actitud hacia las mascotas combinados con la creciente urbanización, y el aumento de los ingresos disponibles han contribuido significativamente al aumento en el número de hogares que poseen mascotas, que a su vez, impulsa la demanda de alimentos para mascotas.

a) A nivel mundial

Debido a los nuevos estilos de vida, el aumento de las “familias unipersonales” y la disminución de la tasa de natalidad, las mascotas se están considerando como miembros de la familia y compañeros más que como animales (Darwin, 2012)

b) En México

En los últimos 14 años, el número de nacimientos de bebés disminuyó 17%, mientras que el de perros aumentó 20%, según datos del INEGI y de Euro monitor, una firma de investigación de mercados de consumo. (Barragán, 2014)

Uno de los fenómenos que más ha tomado fuerza en los últimos años, es el de la integración de los animales a la vida diaria en los hogares mexicanos.

Lo más sorprendente es el comportamiento que han desarrollado las personas hacia sus perros y como se preocupan de manera desmedida por el bienestar de ellos.

Se considera que algunas de las causas son:

- a) Los hogares de parejas sin hijos

Los hogares de parejas sin hijos, según el Consejo Nacional de Población, aumentaron de 7.7 a 8.6% entre 2000 y 2005. Muchas de estas parejas deciden tener una mascota en lugar de hijos. (González Escarcega, 2011) (Hyun, 2014)

- b) Concepto de los 'Perrhijos'

Los matrimonios jóvenes postergan los hijos para después de los 30 años y cada vez más padres sufren el síndrome del nido vacío. Este cambio social ha traído un concepto: los 'perrhijos', que a su vez ha generado un mercado en auge cuyas ventas alcanzaron unos 2,127 millones de dólares estadounidenses en 2013. (Barragán, 2014)

- c) Las personas que viven en cierta soledad

Los cambios demográficos y sociales están provocando que las personas que viven en cierta soledad, tengan mascotas a las cuáles cuidan como si fuera sus hijos. (Rodríguez Regordosa, 2012) (Hyun, 2014)

d) Reducir el nivel de estrés y la presión arterial

Convivir con una mascota ayuda a reducir el nivel de estrés y la presión arterial, potencia la autoestima y la habilidad social de los dueños, y mejora la comunicación y la afectividad dentro del hogar. El 80% de las familias españolas son propietarias de un perro o un gato. (González Escarcega, 2011)

e) Zoo terapias

La zoo terapia o terapia asistida con animales (TAA) (Animal assisted therapy, AAT, por sus siglas en inglés) es una actividad donde la misión es seleccionar, entrenar y certificar animales, que sean de apoyo en tratamientos y terapias para pacientes de todas las edades, con enfermedades que los debilitan y los afectan en el plano social, emocional y cognitivo (Lunberg, 1998)

En cuanto al impacto social y afectivo, de acuerdo con diversos estudios e investigaciones, el vínculo entre el ser humano y la mascota satisface una necesidad psicosocial, una mascota proporciona la misma satisfacción sin importar el grupo de edad o nivel socioeconómico del propietario, por lo que la mascota cumple una función social y afectiva reemplazable dentro de la familia, y la alimentación es una parte fundamental para su bienestar, cuidado y longevidad. (Lunberg, 1998)

Se puede decir que hasta los animales tienen un estrato socioeconómico, varían ampliamente los beneficios dependiendo del poder adquisitivo de sus dueños.

## **Principales motivos de compra**

Con la intención de comenzar a realizar un análisis sobre los principales factores por los cuales los seres humanos deciden adquirir alimentos balanceados para mascotas, se abordan algunas investigaciones del área de negocios, específicamente de mercadotecnia para comenzar a diseñar la propuesta de investigación.

Cuando los propietarios de mascotas deciden adquirir cierta marca o presentación de croqueta, se deben de tomar en cuenta todos los factores que influyen para que el propietario elija cierto producto respecto a otro.

Los pasos que se deben seguir para poder tener una croqueta que cumpla con las necesidades de satisfacción del cliente que se menciona en la investigación de Ulrich & Eppinger son los siguientes:

- 1.- Identificar las necesidades de los clientes.
- 2.- Interpretar los datos sin procesar en términos de necesidades de clientes.
- 3.- Organizar las necesidades en una jerarquía de necesidades de primarias, secundarias y terciarias.
- 4.- Establecer la importancia relativa de las necesidades.
- 5.- Reflexionar en los resultados y el proceso. (Ulrich & Eppinger, 2013)



## **Empresa de Alimentos Balanceados**

Previtep es una empresa local, de la zona de los altos de Jalisco dedicada a los alimentos balanceados para animales, con un sector dedicado a las mascotas desde hace 13 años, con una alta calidad en su producción, certificada con estándares en seguridad alimentaria equiparables o superiores a los de muchos de los alimentos que diariamente consumen los humanos, cuenta con la línea de adulto Fortis en su presentación de 25 kgs y Vitacan adulto dogg en una presentación de 20 kgs, en la línea de cachorro Vitacan cachorro dogg con una presentación de 10 kgs, aún no cuenta con la línea de razas pequeñas, ya que la croqueta tiene un tamaño estándar.

Una de las ventajas es la cercanía de la planta de alimentos a la zona poblacional a encuestar, ya que es un alimento conocido y está posicionado en el mercado, hay una disponibilidad inmediata del alimento y ahorro de tiempo al adquirirlo, la competencia será con el alimento que se encuentra en los centros comerciales.

## **Plan de Negocios**

En el presente trabajo se desarrollará un análisis de información para la toma de decisiones de un nuevo producto a posicionar en el portafolio de productos de la empresa de alimentos balanceados para mascotas en donde se aplicara la matriz BCG, Boston Consulting Group (BCG), introducida en el año 1968 por la organización del mismo nombre "The Product Portafolio (2013)", que se encarga de la asesoría en el manejo del portafolio de un organización en base a sus flujos

de caja y crecimiento, clasificando a los productos dentro de una compañía como estrellas, vacas, perros o interrogantes, según la tasa de crecimiento y su participación en el mercado. (Arias, 2014)

La empresa local valorará la integración del producto tomando en cuenta la oportunidad de introducción. Para el posicionamiento el producto se tomará en cuenta los siguientes criterios como su importancia, distinción, superioridad, comunicabilidad, prioridad, costos y rentabilidad, estableciendo una serie de atributos que lo distingan de sus competidores. (Pedraza, 2013)

Un estudio de caso de marketing consiste en ponerte en situación para analizar un mercado, un producto o una empresa

Incluye cinco etapas principales:

- El análisis externo e interno, seguido de un diagnóstico
- La formulación de la problemática
- La definición de los objetivos
- La selección de una estrategia
- El marketing mix<sup>9</sup> (producto, precio, plaza, promoción)

---

<sup>9</sup> Marketing mix: Se define comúnmente como la búsqueda de la mejor combinación posible entre las "4P": producto, precio, plaza y promoción.

La presente investigación pretende apoyar en esta incorporación de un nuevo producto específicamente con información de la primera etapa, relacionada con el análisis externo, que brindará información para el diagnóstico al revisar los motivos de compra de los posibles clientes al adquirir alimentos balanceados para mascotas.

La empresa por su parte realizará el diagnóstico que se presenta en forma de dos tablas: (FODA) oportunidades / amenazas del entorno (generada por el análisis externo) y las fortalezas / debilidades de la empresa (identificado por el análisis interno). Un estudio de caso de marketing tiene como objetivo obtener el acuerdo de sus jefes durante el lanzamiento de un nuevo producto, o de un cambio en la estrategia de marketing. Por lo tanto, debe ser lo más claro posible, y garantizar la coherencia entre cada una de sus partes. Apoyarse con diagramas, histogramas, tablas de resumen, para proporcionar información resumida al lector. Indicar los recursos bibliográficos que permitieron hacer el estudio de caso. De hecho, los datos deberán ir fechados y que sea posible verificarlos. (Reynoso, 2015)

### **Identificación y descripción de los compradores**

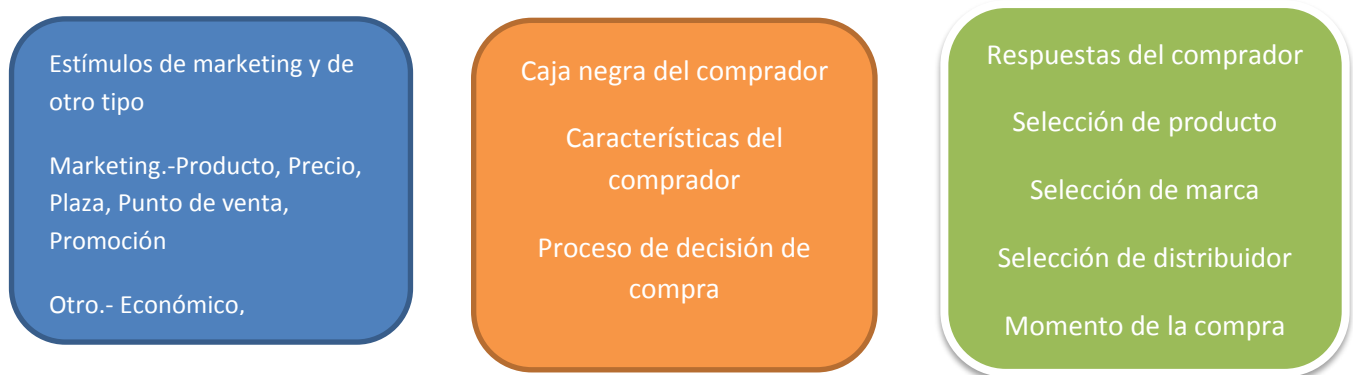
Las características como la familia, la edad, los ingresos, la localización geográfica, el sexo y la profesión suelen ser útiles para identificar a los compradores en los mercados de consumo. (Cravens & Piercy, 2007)

### **Como entender el comportamiento de compra de un cliente**

La conducta del cliente, sobre todo la del consumidor, con frecuencia es irracional e impredecible, los consumidores dicen una cosa y hacen otra, es esfuerzo en tratar de entenderlos es muy valioso porque ofrecen la perspectiva necesaria sobre como diseñar los productos y los programas de marketing que cubran sus requisitos, también tiene un impacto en las decisiones de precios, distribución y promoción en el programa de marketing. (Ferrel & Hartline, 2006)

La mayor parte de las empresas investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle para descubrir qué compran, dónde compran, cómo y cuánto compran y. porqué compran.

**Fig. 6 Modelo de comportamiento del comprador**



(Kotler & Armstrong, 2008)

### **Factores que influyen en el comportamiento de los consumidores**

**Culturales.-** Cultura, Subcultura, Clase social.

**Sociales.-** Grupos de referencia, Familia, Roles y Estatus

**Personales.-** Edad y Etapa del ciclo de vida, Ocupación, Situación económica, Estilo de vida, Personalidad y Auto concepto.

**Psicológicos.-** Motivación, Percepción, Aprendizaje, Creencias y actitudes (Kotler & Armstrong, 2008)

### **El Proceso de compra del consumidor. Decisión de compra por etapas.**

1ra. Etapa Reconocimiento de la necesidad

2da. Etapa Búsqueda de la información

3ra Etapa Evaluación de las alternativas

4ta Etapa Decisión de compra

5ta Etapa Evaluación posterior a la compra

- Placer

-Satisfacción

-Ausencia de la satisfacción

-Disonancia cognitiva

(Cravens & Piercy, 2007) (Ferrel & Hartline, 2006)

### **Definición del problema (Pregunta de investigación)**

¿Porque es importante incorporar al portafolio de productos un alimento balanceado para razas pequeñas a partir der los motivos de compra de los

propietarios de mascotas?

¿Cuáles son los motivos y factores que condicionan a los propietarios de mascotas de raza pequeña a adquirir un alimento balanceado?

### **Justificación**

El crecimiento paulatino y la necesidad de los propietarios de integrar a sus mascotas como un miembro más de la familia, ha implementado la necesidad de desarrollar un alimento para las razas pequeñas con un precio de mantenimiento, ya que los existentes son de tipo Premium, se busca brindar a los dueños de mascotas de razas pequeñas el beneficio de una croqueta pequeña a un mejor costo, evaluando sus motivos de compra al adquirir un alimento para sus mascotas.

Existe la necesidad de desarrollar la línea razas pequeñas y ampliar el portafolio de productos de una empresa de alimentos balanceados para mascotas en la zona de los Altos de Jalisco, implementando un análisis de mercado por lo cual se llevará a cabo un estudio de caso. Por ello conviene determinar qué factores influyen o pueden condicionar el proceso de decisión de compra de un alimento balanceado desarrollado para razas pequeñas.

## **Objetivo General**

Valorar la incorporación de un alimento balanceado para mascotas de raza pequeña al portafolio de una empresa local, a partir de la identificación de los motivos de compra y su viabilidad en el mercado.

## **Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio de mercado en la Ciudad de Tepatitlán para identificar los motivos de compra de los consumidores.
2. Analizar los motivos, hábitos y factores de compra de los dueños de mascotas al elegir un alimento balanceado.
3. Presentar un documento ejecutivo a la empresa local con información para la toma de decisiones, que integre la viabilidad en el mercado del alimento balanceado para mascotas de raza pequeña.

## **Metodología**

La metodología que se utilizará para la investigación será de tipo mixta: cuantitativa y cualitativa. Se diseñará un estudio cuantitativo con consumidores y un estudio cualitativo con comerciantes y/o distribuidores.

1. Realización de investigación de campo en Tepatitlán:

a) a través de encuesta, se implementará un cuestionario para identificar las motivaciones de compra de los consumidores y posibles consumidores de alimento balanceado para razas pequeñas. Posteriormente se buscare encontrar la dependencia entre las variables analizadas, a través del uso de herramientas estadísticas.

b) a través de la aplicación de una guía de entrevista, se realizarán entrevistas en clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, criadores etc. para identificar los factores de compra de los consumidores de alimentos balanceados para mascotas de razas pequeñas, y se analizará la información de las entrevistas recabadas, mediante análisis de contenidos.

## 2. Realización de investigación documental y de campo:

a) Investigación documental sobre incorporación de productos a portafolios de empresas y de análisis de mercado a través de los motivos de compra

b) Entrevistas con directivos y trabajadores de la empresa local.

c) Elaboración de propuesta de información para la toma de decisiones para la empresa local visualizando la importancia de incorporar el alimento balanceado para mascotas de razas pequeñas, considerando el análisis de los factores de compra.



## **Bibliografía**

Acosta, C. G. (2011). *Comercialización de alimento para perros, venta vía directa: Caso Flagacan*. México D.F.: UNAM.

Arias, J. (2014). La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo. *Research Gate*, 1.

Avila, S. D. (2014). *Ley de impuesto al Valor Agregado Num. 6 Inciso B Fracción I, Art. 20*. México: Cámara de senadores.

Barragán, L. M. (16 de Septiembre de 2014). Tus perrhijos son un negocio colmilludo. *CNNEXPANSIÓN*.

Boom, R. (5 de Mayo de 2005). Mercado de mascotas. *Finanzas el Siglo de Torreón*, pág. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx>.

Company, P. F. (2013). HISTORY OF PET FOOD. *PFI*, pág. 1.

Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico 8va edición*. España: Mac Graw Hill.

Darwin, C. (29 de Noviembre de 2012). Los alimentos para mascotas alcanzaran US\$95,700 millones en 2017. [www.clubdarwin.net/seccion/negocios/loas alimentos para mascotas](http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/loas-alimentos-para-mascotas).

de Jorge, J. (14 de Noviembre de 2013). Los perros se originaron en Europa hace más 18,000 años. *ABC.ciencia*.

Dufranc, G. (2011). ¿Alimento para sus mascotas o dueños? *Organo informativo AMEE*, Sept.-Oct, Año 18, No. 105.

Economista. (8 de Febrero de 2014). Mascotas en México, un negocio de 2.000 mdd. *Economista*, pág. 1.

Economista. (24 de Abril de 2015). Sector de alimento para perros espera crecer. *El Economista*.

Economista, E. (10 de Septiembre de 2013). Grupo Gigante apuesta por mercado de mascotas. *El Economista Información Inteligente*.

Ejecutivo, M. (6 de Marzo de 2013). Mascotas mexicanas "dan" 1,153mdd a mercado de croquetas. *Mundo Ejecutivo Negocios*.

Ferrel, O., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson.

Fortuna. (2011). Mascotas negocio millonario. *Revista Fortuna. com.mx*.

González Escarcega, O. (Enero de 13 de 2011). Mascotas negocio millinario. *El Universal*.

Guerra, T. (27 de Julio de 2014). el 70% de los perros en México son callejeros: INEGI. *Revista Punto de Vista*, pág. 1.

Gutierrez, C., & Alberto. (28 de Agosto de 2014). *Nutricionista de perros.com*.

Recuperado el 22 de Abril de 2015, de La triste historia de los alimentos para perros Parte 1: <http://www.nutricionistadeperros.com>

- Hugo, P. R. (2013). *Modelo del plan de de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hyun, S. L. (2014). El Mercado creciente de las mascotas en México: Beneficios y Oportunidad de negocios. *Inceptum Vol. IX No. 17 Julio-Diciembre, 7-27*.
- INEGI. (2014). Número de hogares mexicanos con mascotas. *INEGI electrónico*.
- Informador, M. (10 de Agosto de 2014). Población de perros y gatos, las más grande de AL. *Informador MX*, pág. 1.
- Jorge, J. d. (14 de Noviembre de 2013). Los perros se originaron en Europa hace más 18,000 años. *ABC.ciencia*.
- Josue, C. F., & Rouco Pérez, P. F. (2006). Estrategias de marketing aplicadas a la venta de alimentos de animales de compañía en clínicas veterinarias. *canis et felis* , 37-48.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Laguna, M. (2007). Análisis de motivación de compra fuera y dentro del municipio. *Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Valladolid*.
- Lunberg, A. (1998). *Animal Asssited Therapy in the treatment disruptive behavior disorders in childrens*. USA Printed: Laurence Elbaum Associates Inc.

- Maino, M. A. (2003). *Ánalisis del canal de comercialiación especializado de alimentos concentrados para mascotas. De economistas agrarios*, Chile.
- Mitosky, C. (2011). *México 58% de los hogares tienen mascotas*. México: México Opina.
- Notimex. (17 de Noviembre de 2013). Mexicanos gastan 800 pesos al mes por su mascota. *Más por más DF*, pág. 1.
- Pedraza, R. O. (2013). *Modelo del Plan de Negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Reynoso, A. (Abril de 2015). <http://www.oboulo.com/etude-cas-marketing.html>.  
Obtenido de traducción del francés.
- Rodríguez Regordosa, H. (26 de Septiembre de 2012). El Mercado de las Mascotas en México. *Milenio*.
- Rodriguez, I. (21 de Febrero de 2013). Mascotas: prometedor mercado nacional. *Manufactura Información estrategia para la industria*.
- Sánchez Acosta, C. G. (2011). *Comercialización de alimento para perros, venta directa. Caso Flagacan*. México , D.F.: Tesis UNAM.
- Santa Rita, I. (3 de Marzo de 2011). Seguros para mascotas. *El Economista*.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2013). *Diseño y Desarrollo de productos, Quinta edición*. México: Mc Graw Hill.

Vargas, R. (2001). Alimentos Balanceados para perros en Costa Rica. *Agronomía Mesoamericana*, 213-218.

Virginia a, P. S. (26 de Marzo de 2014). Mascotas en México: un mercado de más de USD 2,222 millones. *Legiscomex.com*, pág. 1.

VISA, R. d. (30 de Abril de 2013). Mascotas impulsan nuevos mercados. *Red de Empresarios VISA*, pág. 1.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***





# La familia y la tradición: Tintorería “El Faisán, S.A.”

---

*M.D.O. Concepción Mánica Zuccolotto<sup>1</sup>  
Dra. Leny M. Pinzón Lizarraga<sup>2</sup>  
Dra. Rocío Aguiar Sierra<sup>3</sup>*

## Resumen

Los administradores de las MiPyMes en la actualidad, se enfrentan a una gran variedad de obstáculos, retos y oportunidades, que con su disposición al cambio, determina en gran medida sus posibilidades de desarrollo y éxito. Aunado a esto, las empresas familiares se ven afectadas además, por su propia dinámica familiar y el momento en que se encuentran la empresa y las relaciones intrafamiliares.

Este estudio se trata de un diagnóstico para determinar un plan de acción para una empresa familiar denominada Tintorería El faisán. Los instrumentos empleados fueron: entrevistas personales, un instrumento de autodiagnóstico basado en el modelo de tres círculos (familia, empresa y propiedad) y otro instrumento denominado “Autodiagnóstico Empresarial” de la Secretaría de Economía. Cabe mencionar que este último aún está en proceso por lo que aquí se presentan resultados parciales.

Entre los principales resultados preliminares se encuentran la falta de gestión y cuidado del ambiente, un manejo inadecuado de las finanzas, falta de planes de capacitación y desarrollo, así como nulo aprovechamiento del cliente como fuente de información. Además la propia estructura de la empresa y la falta de estrategias de comunicación parecen acrecentar los problemas.

Se trata de una empresa que ha logrado mantenerse en el mercado por largos años pero cuyos requerimientos actuales, tanto por la competencia como por la situación particular de la familia requiere un plan concreto a corto y una serie de estrategias a largo plazo, mismas que se pretende presentar a la familia una vez concluida esta investigación.

**Palabras clave:** Empresa familiar, plan de acción, diagnóstico

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Mérida. [conchitamanica@hotmail.com](mailto:conchitamanica@hotmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Mérida. [lenypinzon@gmail.com](mailto:lenypinzon@gmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Mérida. [raguiar@prodigy.net.mx](mailto:raguiar@prodigy.net.mx)

## **Antecedentes**

Las empresas actualmente están sujetas a los cambios que se presentan tanto en su ambiente interno como en el externo. Los administradores o directores de éstas, enfrentan diariamente retos que deben ser afrontados como oportunidades, aprendiéndose de ellos para adaptarse y superar la realidad existente.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Estas empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas, de manera fundamental, en el comportamiento global de las economías nacionales. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 95% (considerando que en general no se define a la microempresa, se asume que está considerada dentro de este porcentaje) del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OECD, 2007)

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. De manera tradicional, se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. En México el criterio seguido para fines estadísticos es el expresado en el Diario Oficial de la Federación del 25 de junio de 2009 (Ver Tabla 1).

Tabla 1  
Estratificación de empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota: \*Tope Máximo Combinado=Trabajadores x 10% + Ventas Anuales x 90%.

Fuente: D.O.F. (25/06/2009). Disponible en <http://dof.gob.mx/>

De acuerdo a Rodríguez, (2002a, p. 40), en las Pymes “existen tres aspectos que cumplen una función específica y definida dentro del desarrollo general del país, y muy particularmente en el proceso de industrialización”, y estos son: (a) llenar huecos en la producción, (b) crear y fortalecer una clase empresarial, y (c) proporcionar mayor número de empleos. Pero para poder cumplir con estos lineamientos, las empresas deben resolver una serie de deficiencias que los autores Andriani, Biasca y Rodríguez (2003) agrupan en cuatro rubros: a) Sistema de gestión, b) Los procesos, c) El lado humano y d) El sistema de información y diagnóstico.

En la actualidad, diversas empresas se encuentran en situaciones muy complicadas en su funcionamiento: no tienen un direccionamiento claro, trabajan de manera reactiva y adolecen de sistemas de administración; esta problemática se le atribuye al ritmo acelerado con el que las cosas del entorno van cambiando y por lo cual, las organizaciones se enfrentan a lo que hoy es una realidad, la competencia y la necesidad de ser cada vez más competitivas. La evolución de

factores externos y los cambios que esto representan para estar al menos a la par de la competencia, hace que muchas empresas tienden a caer en la obsolescencia porque no pueden e incluso no reconocen, cómo enfrentar los retos en aspectos tan sencillos a veces como los avances tecnológicos y los sistemas operacionales. Esto es una falta grave, ya que en muchos casos, el crecimiento del mismo mercado termina por absorber a las empresas que no se prepararon para enfrentar estas nuevas realidades.

Un factor que puede afectar la implementación de los cambios necesarios, es “la disposición al cambio de los integrantes de la empresa, en cuanto a la percepción que tienen del grado en que dichos cambios se necesitan” (Robleda y Mánica, 2011, p.37). Otros autores como Cummings y Worley (2007, p. 367) mencionan que “la administración del desempeño de los integrantes de la organización, es un proceso integral que consiste en definir, evaluar y reforzar la conducta de trabajo y sus resultados”. Y como menciona Senge (en Andriani et al., 2003, p. xxi), “el mundo cambia, la empresa necesita cambiar y esto sucederá sólo si las personas cambian”. Con todo lo expuesto, es necesario considerar ¿Para qué existen las empresas?, ¿Cuáles son sus objetivos?

Rodríguez, (2002b) presenta cuatro razones para la existencia de las empresas: (1) Servicio, (2) Realización personal, (3) Permanencia y (4) Generación de riqueza. El término negocio, ha sido utilizado como sinónimo de empresa, sin embargo es necesario destacar que esta última acepción explica y define más claramente las características necesarias para ser consideradas como tales.

Es importante en éste contexto distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio (Ver Tabla 2).

Tabla 2  
*Diferencias entre empresas y negocios*

<b>Empresa</b>	<b>Negocio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio es la razón de su existencia</li> <li>• Permiten la realización de su personal mediante la prestación de un bien o servicio</li> <li>• Permanencia a largo plazo</li> <li>• Garantiza la proveeduría de bienes y servicios</li> <li>• Objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Todo se ve como oportunidad de crecimiento</li> <li>• Planeación estratégica de los recursos financieros</li> <li>• La generación de riqueza permite atender los compromisos y gastos incurridos y lograr su permanencia</li> <li>• No está condicionada o limitada por ciclos económicos o períodos de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La especulación es la razón de su existencia</li> <li>• Se centra más en la realización material</li> <li>• No permanencia</li> <li>• Visión a corto plazo, no genera confianza</li> <li>• No hay objetivos sino tareas</li> <li>• Es oportunista</li> <li>• Transacción comercial a corto plazo</li> <li>• La generación de riqueza es para el propietario</li> <li>• Condicionada a ciclos o movimientos económicos, sociales y políticos</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002b). Dirección moderna de organizaciones. p. 10*

## **Las empresas familiares**

Hablar de empresas familiares no se relaciona con el tamaño, con su actividad o giro empresarial o si cotiza o no en la bolsa de valores. Si bien muchas de estas caen en la categoría de pequeñas y medianas, las hay también grandes y dedicadas a diferentes giros. Es precisamente el concepto “familiar” el que define esta modalidad de empresa. A fin de cuentas empresa familiar es igual a empresa + familia (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Esta autora también resalta “el hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa le da al negocio, en un alto porcentaje, su carácter familiar” (p. 6). De igual manera, Belausteguigoitia (2010), considera que a pesar de no haber un

consenso sobre la definición de empresa familiar, los expertos la asocian con el control disciplinario y la dirección en manos de los miembros de la familia.

Cuando un emprendedor decide iniciar un negocio, no necesariamente está pensando en que esta sea una empresa familiar y que vaya a pasar de generación en generación. Incluir a los hijos, nietos, sobrinos en las actividades relacionadas con la administración o gestión de la empresa ,y transmitirles el deseo de continuidad, es lo que la lleva a definirse como tal. Si el fundador se preocupa por el futuro de la empresa y empieza a considerar a los familiares que serán los sucesores y estos a su vez, se involucran en la toma de decisiones creando, de manera conjunta, mecanismos para que las generaciones futuras hagan crecer el negocio, es entonces cuando la familia va adquiriendo la categoría de “familia empresaria” (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Empresa al fin, las familiares como todas, deben adaptarse a los ambientes cada vez más competitivos. Belausteguigoitia (2010) menciona que una de cada tres empresas de éste tipo, logran pasar a la segunda generación y en el camino, solo una de estas tres logra ver la tercera generación. Sin embargo, es necesario exponer, que no todas perecen por fracasos, ya que hay empresas familiares que incorporan accionistas y pierden el control o que son vendidas a terceros.

Trevinyo-Rodríguez (2010, p. 23) menciona que “en México, 50% de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortandad de éstas se ubica en 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador”.

Estos negocios se ven inmersos en diferentes dificultades. Los autores señalan como las principales las siguientes:

1. *Problemas estructurales y de flujo de efectivo.* Esto se refiere a los recursos limitados que poseen las empresas para invertir y al miedo de pedir a Instituciones Bancarias préstamos, a causa de las altas tasas de interés y el gran endeudamiento que pueden llegar a alcanzar.
2. *Falta de información en materia contable, legal e impositiva.* Debido a la poca información en éstas áreas las empresas familiares desconocen la normatividad adecuada que se debe implementar en una empresa consolidada; lo cual suma un obstáculo más para el éxito de la misma.
3. *Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional.* Este problema se presenta cuando la persona fundadora del negocio no deja en claro el futuro de la empresa por miedo o desidia. Ya que al tener un proceso administrativo adecuado y secuenciado llevaría el crecimiento y cambio generacional de la familia.
4. *Problemas familiares (conflicto).* Se relaciona con el punto anterior, ya que al no dejar en claro quién y qué cargo ocupa cada integrante de la familia, se presta a disgustos interfamiliares por querer ocupar un rol que no les pertenece.
5. *Problemas de planificación estratégica.* En esta variable el inconveniente es la falta del conocimiento de la organización.

6. *Falta de formación en los ámbito empresa – familia.* Se considera el medio de transformación de la información que se tiene en la empresa traducida en útil.

7. *Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos.* Cada empresa es de diferente índole y por ello las operaciones diarias que surgen son diferentes, y es por eso, que por la falta de consultores especializados en las diferentes áreas, no se cuenta con una buena organización y resultados.

Una investigación realizada por El Financiero en la ciudad de México (Rodríguez, 2000), arrojó como principales causas del fracaso en las empresas familiares, el conflicto familiar y la mala administración, y de menor importancia el desconocimiento del mercado. (Ver figura 1)

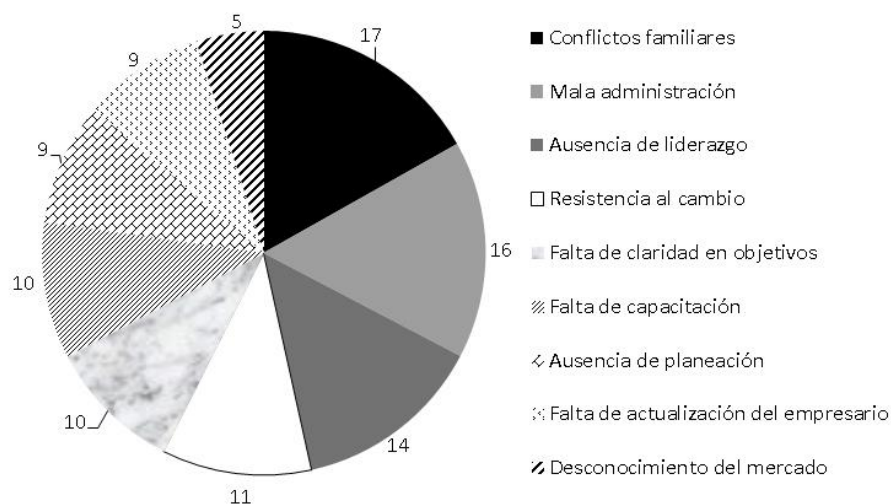


Figura 1. Causas de fracaso en las empresas familiares

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2000). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. p.103



Como bien señalan Quijano y Magaña (2010), el marco conceptual referido a las empresas familiares es amplio pero la complejidad de las situaciones por las que pasa cada una, no permite establecer una forma única, estandar de la solución de sus conflictos o de la toma de sus decisiones. Por ello deben analizarse como casos de manera individual que permitan considerar las perspectivas disponibles, y esto se aplica a todos los aspectos de la empresa familiar, autoridad, poder, sucesión, etc.

### **Modelos para el estudio de la Empresa Familiar**

Es importante resaltar, el hecho de que estas empresas, deben ser analizadas a la luz de un modelo que explique claramente los diferentes subsistemas que la componen. Uno de estos, es el denominado “modelo de los tres círculos” desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 (Ver figura 2). Estos tres círculos representan tres subsistemas: la empresa, la familia y la propiedad, y debido a que estos están interrelacionado y cada uno de los miembros que la integran puede encontrarse en diferentes situaciones, conocer las motivaciones, intereses y expectativas de cada uno de estos, permite comprender las complejidades que se viven en ella.



*Figura 2.* Modelo de los tres círculos

Fuente: Adaptado de Treviño-Rodríguez, (2010). *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana*, p. 13

En el subsistema denominado Empresa, se pueden encontrar diversas causas por las cuales estas fracasan, si bien sean o no empresas familiares, se refieren a aspectos que están relacionados los factores administrativos y las cuestiones de orden financiero y legal. Andriani et al., (2003) coinciden en que la carencia de un sistema de gestión adecuado es un factor de fracaso.

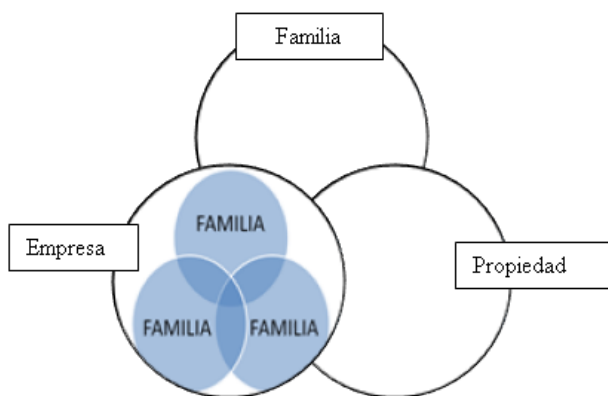
Respecto al subsistema Familia, debe entenderse que las empresas familiares son un caso peculiar de organizaciones, y como tal debe considerarse, ya que la familia incide de manera directa en su administración y los beneficios que en esta se generan, pueden representar antagonismos fuertes en el subsistema familia.

Finalmente, el subsistema Propiedad, representa el esquema accionario de la empresa y puede tener diferentes modalidades y afectará por tanto a los otros dos

subsistemas. Belausteguigoitia (2010), expone que la propiedad determina en buena medida la forma en que se dirige la empresa.

El mismo Belausteguigoitia (2010), expone claramente, que los tres subsistemas que componen la empresa familiar deben guardar un equilibrio y articularse coherentemente. Plantea tres variables para lograrlo: liderazgo, control y compromiso.

Otros autores basados en el Modelo de los Tres Círculos proponen un Modelo Multifamiliar (figura 3), donde su principal problema estriba en la conjunción de varias líneas familiares que participan en el negocio, en el que todos tienen los mismos derechos sobre la empresa. La parte legal de la empresa se dificulta al tener que definir el porcentaje de participación, sobretodo en los miembros de terceras o cuartas generaciones, aunado al control de funciones y tareas dentro de la organización.



*Figura 3. Empresas Multifamiliares*

Fuente: Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares, reto al destino*, p. 171

También se presenta el Modelo de los cinco círculos (figura 4). La base de este modelo está en la sucesión. Dependiendo de la concepción que se tenga de la sucesión y del proceso que siga será como los demás elementos (familia, empresa y propiedad) se alinean o dificultan la gestión del negocio. Puede ser que se traspasen las actividades del negocio y la familia, cruzándose las líneas de autoridad y responsabilidad, el crecimiento propio del negocio, y las dificultades en la planeación a largo plazo.

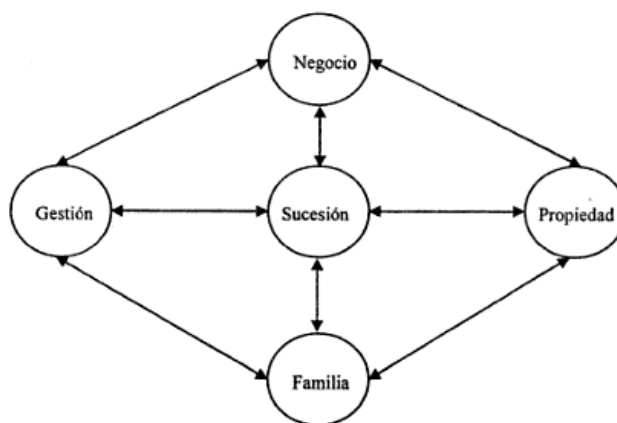


Figura 4. Modelo de los cinco círculos

Fuente: Boland et al., (2007). *Funciones de la Administración*, p. 28

## Objetivo

Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico basado en las dimensiones del SIEM, documentación y observaciones de los métodos de trabajo para una empresa familiar con 66 años en el mercado y una administración empírica con el fin de determinar los pasos que deben darse para su fortalecimiento en este mercado cambiante.

## **Materiales y Métodos**

Este es un estudio mixto que pretendió diagnosticar la situación de una empresa familiar, considerándose en esencia más cualitativo que cuantitativo. El estudio da inició con dos entrevistas a profundidad: la primera con el Gerente de Operaciones (nieto del dueño) y la segunda, con la Directora General (hija del dueño), a quien el nombre del puesto se lo han puesto las investigadoras, porque dentro de la estructura no aparece como tal pero realiza las funciones de este puesto, además de que es la persona que tiene mayor conocimiento y le dedica más tiempo a la empresa. Con el fin de triangular la información y poder verificarla, se solicitaron documentos y archivos de algunos aspectos mencionados en las entrevistas.

En un segundo momento de la investigación, utilizando el instrumento propuesto por Belausteguigoitia (2010), se evalúan los tres sistemas del Modelo de los tres círculos: familia, empresa y propiedad, aprovechando el clima de apertura generado con ellos a partir de las entrevistas iniciales. Este instrumento está compuesto por 30 reactivos, que se responden en escala tipo Likert cuyos ítems están divididos en los tres sistemas que se estudian. Los puntajes van de 30 hasta 150 puntos. La medición permite determinar el o los aspectos que merecen mayor atención en cada uno de los sistemas.

Como tercer momento, se pidió al Gerente que respondiera al cuestionario en línea proporcionado por la Secretaría de Economía (2015) denominado *Autodiagnóstico empresarial*, el cual evalúa 18 temas que abarcan todas las áreas funcionales. Al

momento se han completado siete temas (tabla 3), que es lo que se presenta en este reporte.

Los resultados de los análisis realizados serán traducidos en acciones para la mejora a corto, mediano y largo plazo para la empresa, sus trabajadores, y los mismos dueños.

Las acciones a sugerirse deberán esperar el resultado de los 18 temas del autodiagnóstico empresarial dado que unos temas influyen sobre otros, e incluso algunas acciones que pueden sugerirse pueden impactar sobre dos o más temas.

Tabla 3  
*Aspectos evaluados en el Autodiagnóstico empresarial*

Temas diagnosticados	Aspectos evaluados
1) Medio ambiente	Reglamentación ambiental: Conocimiento y cumplimiento de las normas; Responsabilidad ambiental y Participación del personal en materia ambiental.
2) Calidad	Compromiso institucional: Documentación, organización, coordinación, aplicación, medición y evaluación del Programa de Calidad. Participación del personal.
3) Tecnología	Manejo de la información: Acceso, documentación y registro de la información, incorporación de la experiencia productiva, dominio de los procesos de producción e introducción de mejoras y difusión de los conocimientos.
4) Personal	Estructuras de organización: Pertinencia de la organización, contenido de los puestos, planeación de carrera, funciones de administración de personal, evaluación del personal y estructura de remuneraciones.
5) Capacitación	Planeación, inversión, medición e impacto de la capacitación.
6) Costos	Registro, análisis, Interpretación y control de Información sobre costos, toma de decisiones operativas, mejoras de productividad, reducción de desperdicios, aprovechamiento de la capacidad instalada y aprovisionamiento de materiales y suministros.
7) Clientes	Atención y trato, lealtad de los clientes, calidad del servicio prestado, seguimiento del servicio y conocimiento del segmento de mercado.

Fuente: Secretaría de Economía (2015). *Autodiagnóstico empresarial*.

## **Resultados**

Antes de dar paso a los resultados en sí mismos, se expone una breve reseña histórica de la empresa, con la finalidad de que los lectores se situen mejor en el caso de estudio, posteriormente se presentan los resultados de las entrevistas y el diagnóstico.

### **Reseña Histórica de la empresa.**

Don Remigio Sánchez Canul inició en el año de 1949 un negocio modesto, en la ciudad de Tizimín, Yucatán, México, prestando los servicios de tintorería consistentes en lavado y planchado de prendas de vestir. Las labores eran realizadas por él y su esposa la Sra. Juana Ramos y durante los primeros seis años, no tuvieron empleados. Para 1955 el Sr. Sánchez decide trasladarse a Mérida, ciudad capital del estado de Yucatán, e instala su negocio en una casa de la colonia Alemán y se da a conocer entre los vecinos y colonias aledañas. El negocio figuraba como persona física con actividad empresarial a nombre del fundador, y tenían dos empleados, lo que la colocaba de acuerdo a la clasificación, como una microempresa.

Para 1970, el negocio pasa a ser una Sociedad Anónima bajo el nombre de "Tintorería El Faisán, S.A." Para estas fechas la empresa ya contaba con 6 empleados que realizaban las actividades de lavado y planchado, y el Sr. Sánchez deja las actividades operativas para dedicarse totalmente a la administración del negocio, así como prospectar nuevos clientes tales como: empresas e instituciones bancarias, los cuales requerían de los servicios de lavado y

planchado de los uniformes de sus empleados. Cabe mencionar que hasta el año 1989 solo existió un establecimiento (la matriz).

La que pudiera llamarse la segunda etapa del crecimiento de la empresa inicia a partir de 1990, ya que se enmarca con la apertura de la primera sucursal, exclusivamente, para la recepción de prendas. Fue en este mismo año cuando ingresan de manera formal a la empresa dos de los hijos: Ramiro y Guadalupe, los cuales se encargaron de implementar ideas innovadoras, a pesar de no tener una preparación formal en la administración de negocios. Para los años 1991 y 1992, fueron reconocidos con el Gran Premio América de Calidad y Servicio.

Durante los siguientes 18 años, la empresa se consolida en el mercado doméstico y empresarial, incrementando el número de clientes, para ello abrieron 6 sucursales que fueron ubicadas estratégicamente en colonias de nivel socioeconómico medio alto y alto, brindando un servicio más rápido y eficaz para sus clientes. Además la empresa ha proporcionado servicio a domicilio desde su creación. No se guardan registros de la época, pero se constata que no se hicieron inversiones en maquinaria y equipo ni se adquirieron nuevas propiedades. La empresa continuó administrándose de manera empírica y sin planes a futuro, y ampliando los servicios proporcionados:

- Teñido de prendas
- Sistema dry-clean
- Lavado de blancos
- Lavado de pieles
- Servicio especializado en prendas de almidón
- Lavado y planchado de cortinas
- Lavado y planchado de mantelería fina
- Lavado especializado en prendas de lino



- Lavado de botargas
- Lavado y planchado de vestidos de noche
- Lavado y planchado de trajes de novia

Para el año 2008, empiezan a integrarse a la empresa los nietos del fundador, sumando para entonces 32 empleados: 7 miembros de la familia y 25 empleados no familiares, todos desempeñando las diversas actividades propias del giro: recepción y clasificación de prendas, lavado en seco y agua, planchado, entrega a domicilio, supervisión de las operaciones y actividades administrativas y financieras.

Con la llegada de nuevos integrantes familiares comienzan también a presentarse una nueva problemática: la Sucesión. Si bien en las empresas los cambios afectan, en las empresas familiares es aún más difícil pasar por este proceso. Por esta razón los siguientes años (2009-2014), la empresa enfrentó por un lado, la falta de profesionalización y por otro, los conflictos familiares.

Aunado a estas situaciones prevalecientes, en el año 2014 ocurre el deceso de uno de los hijos, quién desempeñaba las labores de supervisión de las actividades operativas, quedando Guadalupe al frente del negocio. Ella entonces solicita a su hijo mayor que se incorpore a la empresa y se haga cargo de dichas actividades, asumiendo más adelante, el cargo de Gerente de Operaciones.

En los primeros meses de su gestión, el hijo cuya profesión tiene relación con la administración de empresas, reconoce la situación de la empresa y considera

importante y necesario la contratación de una consultoría que le ayude a confirmar a través de un diagnóstico su percepción y proponga un plan de acción.

Con el conocimiento de la empresa, se presentan los resultados del caso de acuerdo a los momentos planteados en la metodología de estudio.

### **Resultados generales basados en las entrevistas, documentos y autodiagnóstico.**

Las entrevistas iniciales se dieron en un clima de apertura y de confianza, lo que permitió que algunas de las problemáticas más apremiantes salieran a la luz, Sin embargo, en estas sesiones se pudo observar que la percepción que tienen sobre el negocio y su problemática, varía en aspectos medulares.

La información solicitada para corroborar algunos aspectos, de la que se obtuvo evidencia fueron facturas, notas de venta, nóminas, un software para el control de servicios a clientes y un contrato de servicios empresa-consumidor que PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) exige. La información contable está bajo resguardo de un despacho que les elabora la contabilidad financiera, y quienes además realizan el pago de todos los impuestos correspondientes.

Sobre los resultados del instrumento de diagnóstico, cabe señalar en principio que fue respondido por el Gerente de Operaciones, y los resultados no fueron los esperados para la empresa, ya que arrojaron un puntaje de 46, lo cual muestra a una empresa en desarrollo, pero que está muy lejos de lograr la profesionalización. De acuerdo al modelo, la empresa debe pasar de desarrollo a articulación armónica, de ahí a estar en vías de profesionalización y concluir en

profesionalización que significa que se tiene todo para una correcta continuidad generacional.

El análisis realizado, considerandolastresfuentesdeinformación (entrevistas, documentos de la empresa y el autodiagnóstico), se plasman tomando como eje el nombre del tema que aparece en el autodiagnóstico.

1) Medio ambiente. La empresa tiene una posición reactiva a la legislación ambiental. El no dar la debida importancia a estos asuntos le provoca problemas y gastos que pudieran evitarse si se manejaran con oportunidad y en la forma adecuada. El manejo de los asuntos ambientales en una empresa involucra a todo el personal. La validez del diagnóstico en este aspecto se corrobora con las inspecciones de las autoridades correspondientes que han generado multas y sanciones graves que han puesto a la empresa en una situación crítica que puede en un momento dado, inhabilitarla para su funcionamiento.

2) Calidad. El autodiagnóstico señala que el concepto de calidad que tiene la organización es uno de los más avanzados, sin embargo los esfuerzos para su institucionalización, todavía son incipientes. El cumplimiento debe traducirse en hechos para que todo el personal pueda participar, ya que esta participación es débil e irregular. Parece faltar liderazgo para asegurar que todas las áreas participen en el esfuerzo de calidad. Se corrobora este resultado ante la falta de evidencia física de planes y programas de calidad, así como de manuales e indicadores que permitan evaluar este rubro. Se observa que el personal empieza a documentar los procesos de operación relacionados con la prestación de sus

servicios sin considerar al cliente como fuente de información en el aspecto de la calidad.

3) Tecnología (manejo de la información). El diagnóstico señala que las prácticas de administración de la información juegan un papel secundario, más reactivo que proactivo, es decir, más orientado al pasado que al futuro. La información no se elabora y registra formalmente, y la comunicación verbal es usual como práctica administrativa. La empresa parece haber asumido una actitud pasiva al delegar decisiones importantes en los trabajadores. Estos aspectos se hacen evidentes al observar que efectivamente no existe información documentada de las diferentes actividades que den lineamientos y normatividad en el desarrollo de las actividades. Se reconoce que cada persona sabe hacer correctamente su trabajo por lo que se deja sin supervisión y registro la práctica laboral permitiendo la toma de decisiones que no siempre resultan correctas.

Otro aspecto relacionado con el sistema de información, es el hecho de que la demanda de servicios presenta dos periodos estacionales: (1) temporada alta (septiembre-mayo) y (2) temporada baja (junio-agosto), lo cual influye directamente sobre los ingresos. Aunque la experiencia muestra esta situación, la empresa no cuenta con información estadística y contable que le permita identificar el porcentaje de clientes y los ingresos por ventas que se perciben en ambas temporadas.

4) Personal (estructura de la organización). Es posible que la actual estructura de la empresa no responda a las necesidades externas (clientes, proveedores, etc.); y a

las necesidades internas (presupuesto, plantilla de personal, etc.) dado que se muestra una tendencia a la centralización en la toma de decisiones. Se identifica un comportamiento reactivo ante los problemas en lugar de un espíritu de prevención. Si bien la empresa se mantiene en el mercado, es posible que continúe enfrentando problemas para la conservación de sus mejores empleados. En materia de remuneraciones, se mantiene una estructura poco competitiva e informal, situación que puede ser una de las causas de la alta rotación del personal que presenta, aspecto al que no se le da importancia puesto que no se analizan los efectos de este indicador ni se le da seguimiento a las causas. Así mismo, la empresa muestra problemas en la evaluación del desempeño y poco interés en establecer políticas de incentivos a la productividad.

El resultado de este aspecto permite observar en la vida real la carencia de líneas de mando y falta de claridad en los puestos, si bien existe la rotación de empleados, no se identifican sus causas, ni se tiene un porcentaje del mismo.

5) Capacitación. Aunque la empresa reconoce la utilidad de la capacitación en la mejora de habilidades y actitudes del personal, sus esfuerzos de lograr una planeación efectiva de los programas, son insuficientes con relación a las prácticas utilizadas por las empresas exitosas de su sector. Existe la tendencia de asignar escasos recursos a la capacitación y desarrollo de personal y los resultados de la capacitación no están integrados a las funciones sustantivas de su organización, debido a la ausencia de metas precisas en este sentido. Existe un periodo de baja carga de trabajo, que se podría aprovechar para cubrir este tema.

6) Costos. El sistema de costos y el uso de la información que genera son muy incipientes en la empresa. Sin embargo, la necesidad de contar con información más precisa y oportuna para evaluar la marcha de su negocio son un indicador de que es necesario e importante que esta función sea generada y realizada dentro de la empresa. Es normal, que las pequeñas empresas estén ocupadas más que nada con los problemas operativos inmediatos, especialmente en sus primeras etapas. Sin embargo, para una empresa con largo tiempo en el mercado, 66 años, se están tomando decisiones relevantes sin el nivel óptimo de análisis de la información. Hace falta concentrar esfuerzos en superar la etapa en la que mermas, ineficiencias y reprocesos son considerados como algo normal. Sus costos pueden estar cambiando a la deriva, sin que alguien los controle adecuadamente. La evaluación resultó benevolente en sus comentarios pero es una realidad que la empresa no tiene sistema de costos ni se genera información útil para la toma de decisiones. Caso muy particular es la temporada baja donde no se generan ingresos suficientes para cubrir los costos de operación.

7) Clientes. Los clientes manifiestan una alta aceptación del producto, sin embargo, no existen procesos y procedimientos establecidos que permitan conocer, documentar y aprovechar el punto de vista del cliente. La empresa parece haber alcanzado una posición fuerte en el mercado. En realidad la empresa no ha capitalizado la lealtad de sus clientes al no existir información básica sobre el número de clientes que atiende, ni la participación de mercado correspondiente. Las características diferenciales que más importan para que sus productos mantengan una posición competitiva en el mercado, son aquellas que representan

ventajas reconocidas a los ojos de los clientes, situación que fue confirmada con una encuesta rápida a clientes donde ellos expresaron estar de acuerdo con la calidad del servicio que reciben y que están dispuestos a mantener su lealtad a la compañía.

## **Conclusiones**

Entre las conclusiones más importantes sobresalen el que se trata de una empresa que no tiene una gestión adecuada, que tiene poco cuidado del medio ambiente, un manejo deficiente en sus finanzas, en los aspectos contables y administrativos, que ha sobrevivido a más de dos crisis económicas y devaluaciones y que a pesar de este no halagueño panorama necesita una explicación a su subsistencia de 66 años, con algo mejor que “es una empresa con suerte”.

Parecería que la explicación la guarda Dn. Remigio, y son los valores que él y su esposa fueron tejiendo dentro del negocio. De estos, los más importantes son la calidad en el servicio y la tradición. Esto se constata a través de los años de historia y de clientes que son fieles seguidores de la empresa.

Esta visión que fue haciéndose realidad con los años, no parece seguir alimentándose en estos momentos. Se requiere una visión de la organización a futuro, aquella que vivirá otros 10, 20 o 30 años más. Una visión nuevamente compartida, unificada y que le permita a todos los miembros saber qué se espera de cada uno y de la empresa en su totalidad.

La necesidad que aparenta ser primordial en la empresa es la de estar organizada. Esto se refiere tanto a la documentación (archivos y registros), como

aaspectos contables y de los sistemas medioambientales que hoy le causan problemas que tienen serias implicaciones económicas y de mantenimiento de la empresa.

Es importante seguir considerando como un aliado poderoso a los clientes, quienes son un activo valioso, pues han demostrado que independientemente del lugar donde se establezca la empresa, ellos la siguen. Esta podría ser entonces, una de las primeras acciones: crear mecanismos que permitan un acercamiento hacia el cliente, estableciendo una relación más estrecha e incluso personalizada. Y buscar entonces, a través de esta relación no solo el beneficio del cliente, sino de la propia empresa, ya que el conocimiento de las percepciones de sus clientes les permitirá mejorar y adecuar sus servicios de manera que aseguren su supervivencia.

Otras acciones de bajo costo y con resultados inmediatos son la planeación e implementación de un programa de capacitación para los colaboradores de la empresa en los tiempos de temporada baja, de manera que sin perjudicarla a corto plazo y en los tiempos muertos contribuya a las mejoras a largo plazo.

Es recomendable un análisis de la funcionalidad de la estructura actual en relación a los planes de crecimiento de la empresa, considerando mejoras en el manejo de la información, ya que al parecer esta no ha sido aprovechada para la planeación. La familia involucrada no tiene una clara idea de qué están haciendo para contribuir al crecimiento de la empresa, sino que aparentemente solo “trabajan”, de ahí que desarrollar una visión compartida es apremiante.



Y por último, sin que esto lo haga menos importante, desarrollar una estrategia que involucre al sistema de costos. Aunque es cierto que la empresa se ha mantenido a flote con una gestión empírica, podría ponerse a la vanguardia sobretodo si se observa cómo en la ciudad nuevos negocios del mismo giro están apareciendo. Mejorar su sistema de información hacia procesos de alta y estricta calidad redundará en poder hacerle frente a la competencia sin problemas.

## Referencias

- Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las PYMES. Un reto para las empresas latinoamericanas*. México: Editorial Norma
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. (2ª. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8a ed). México: International Thomson Editores
- Diario Oficial de la Federación. (25 de junio de 2009). *Estratificación de las empresas*. Disponible en <http://dof.gob.mx/>
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- OECD. (2007). *SME's in Mexico. Issues and policies*. USA: OECD Publishing
- Quijano, R. A. y Magaña, D. E. (2010). ¿A quién heredo la empresa? Caso Constructora Ferrera. En Lozano, Niebla y Cisneros (Coord.). *Análisis*

*organizacional de la empresa Familiar*. México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.

Robleda, G. y Mánica, C. (2011). Técnicas y herramientas de Gestión de las pymes del sector manufacturero de Mérida, Yucatán En Paredes, Hernández y Nava (Coord). (2011). *La pyme una realidad en el desarrollo nacional. Un acercamiento científico al estudio de la pequeña y mediana empresa en México*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Rodríguez, J. (2000). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.

Rodríguez, J. (2002a). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5ª ed.). México: International Thomson Editores

Rodríguez, J. (2002b). *Dirección moderna de organizaciones*. México: International Thomson Editores

Secretaria de Economía (2015). *Autodiagnóstico empresarial*. Disponible en <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

# Posibilidades de Cloud Computing en la gestión administrativa de la Micro y Pequeña empresa de la zona turística de Costa Esmeralda, Veracruz

---

*Dra. María Dolores Gil Montelongo<sup>1</sup>*

*Dr. Gilberto López Orozco<sup>2</sup>*

*M.A. Carlos Arturo Bolio Yris<sup>3</sup>*

*Estudiante Mauricio Rodríguez Medina<sup>4</sup>*

## Resumen

Debido a la importancia de la micro y pequeña empresa (MiPE), en la economía de nuestro país, como a la necesidad de poner atención a este tipo de organizaciones, que requieren de apoyos económicos, de gestión y tecnológicos, que ayuden a mejorar su productividad, competitividad y gestión administrativa. Resulta relevante, desarrollar investigaciones e impulsar estrategias orientadas a lograr la supervivencia, crecimiento, mejora de la eficiencia, rentabilidad y competitividad de dichas empresas, ya que son en parte, las que generan más empleo. El presente trabajo, describe los resultados preliminares de una investigación en proceso, desarrollada con la finalidad de determinar las posibilidades que tienen las MiPEs de Costa Esmeralda, Veracruz, de aprovechar los servicios de cloud computing, como herramienta útil y rentable en la solución de las necesidades y problemáticas administrativas que enfrentan, abordándose desde el enfoque cuantitativo, con alcance exploratorio-descriptivo, utilizando

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración. mgil@uv.com

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración. glopez@uv.mx

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración. cbolio@uv.mx

<sup>4</sup> Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración. saint\_mau@hotmail

como instrumento de recolección de datos la encuesta, misma que se aplicó a empresarios de la zona, para conocer las condiciones, características, problemáticas, limitaciones tecnológicas, carencias administrativas e interés en implementar soluciones de cómputo en nube, y a partir de ello analizar si existen las condiciones y posibilidades de que estas empresas se vean beneficiadas con dichos servicios y se logre el objetivo de mejorar la gestión administrativa con efectos positivos en su productividad.

Palabras clave: Cloud Computing, Cómputo en nube, Gestión administrativa, MiPE, Costa Esmeralda

## **Introducción**

Hoy en día, la tecnología de información y comunicación (TI), está presente prácticamente en todas partes, se utiliza en el hogar, en las escuelas, en el gobierno, pero sobre todo en las empresas, ya que se considera necesaria en las manufactureras, en las de servicio y en comercios. Y aunque, es más frecuente observar la aplicación de la TI, en medianas y grandes empresas, tanto en sus procesos productivos como en los administrativos, debido a que la aplicación de TI, requiere alguna cantidad de inversión, ya que se necesita asignar recursos financieros, materiales y humanos. También, resulta relevante, dada la estructura empresarial de nuestro país, analizar qué posibilidades tiene la MiPE, de la localidad en estudio, de aprovechar herramientas de TI, en beneficio de la gestión administrativa y su productividad.

Así que el objetivo del presente trabajo de investigación en proceso, es diagnosticar y determinar si los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing, pueden ser una herramienta útil y rentable en la solución de las

necesidades y problemáticas que enfrenta la MiPE, seleccionando por su potencial y valor turístico en el estado, la zona de Costa Esmeralda, Veracruz, por ello se describe en primer lugar, la importancia de la micro y pequeña empresa, debido al porcentaje de participación en el desarrollo económico del país, posteriormente, se analizan las necesidades de aplicación de TI en la micro y pequeña empresa, a partir de ello, se establece el diseño metodológico de la investigación en proceso, la cual lleva un 55% avance, con resultados preliminares en lo que se refiere a las características y estructura del sector empresarial en el estado, el equipamiento y servicios de TI en la MiPE veracruzana, características y servicios que proporciona la tecnología de Cloud y que pueden ser aplicables en la MiPE, así como avances de resultados de MiPEs encuestadas en Costa Esmeralda, Veracruz, determinando que si existen MiPEs con posibilidades de aprovechar los servicios de cómputo en nube, sin embargo, se requiere de continuar con el desarrollo de la siguiente etapa de investigación para llegar a determinar de acuerdo al objetivo general de investigación, la propuesta específica de servicios de cloud computing acorde a las necesidades y posibilidades de las MiPEs, de las localidades que conforman la zona en estudio.

## **1.-Importancia de la micro y pequeña empresa en el país.**

Actualmente es innegable  
la importancia de la micro  
y pequeña empresa

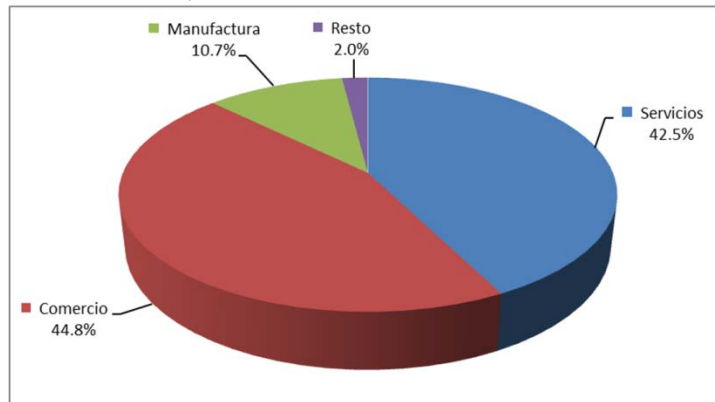
(MiPE) en nuestro país, resultan necesarias, desde el punto de vista que se les estudie, ya que, se han convertido en el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan, son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas,son la fuente de financiamiento y empleo para muchas familias (INEGI, 2015).

De acuerdo a datos definitivos publicados por INEGI (2015) en nuestro país existen 5,654,014 Unidades Económicas<sup>5</sup>, que dan empleo a 29,642,421 personas. De las cuales el 99% pertenece a las MiPEs, y concentran el 69.4% del personal **ocupado**(INEGI, 2015), como se muestra en el Gráfico 1.

Cabe destacar que del total de unidades económicas, las MiPEs generan 7 de cada 10 empleos y como se puede apreciar en el Gráfico 2, el 87.3% pertenece al giro comercial y de servicios,mismo que concentra el 73.8% del personal ocupado, como se muestra en el Gráfico 3.

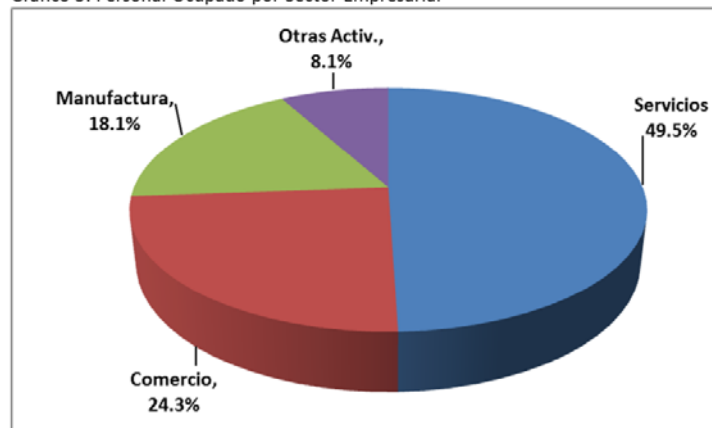
<sup>5</sup>De acuerdo a INEGI, se denomina así, a las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no. Se definen por sector de acuerdo con la disponibilidad de registros contables y la necesidad de obtener información con el mayor nivel de precisión analítica.

Gráfico 2: Sector Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

Gráfico 3: Personal Ocupado por Sector Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

A lo largo del tiempo las MiPEs, han sido las creadoras de oficios para familias que cuentan con bajos ingresos, con la creación de negocios se logra desarrollar nuevas fuentes de empleos, que de acuerdo a INEGI (2015), en promedio están constituidas por 5 personas.

Si bien, es evidente la importancia de la MiPEs, como motor de desarrollo económico en el país, éstas presentan una serie de características que dificultan y ponen en riesgo su sobrevivencia. Como por ejemplo, que la mayoría son tradicionales, por cada 100 pesos de ingresos que obtienen, en promedio el 71%

se destina a gastos de operación, han perdido competitividad y participación de mercado, debido según un estudio de la Secretaría de Economía, a los siguientes factores:

- a) Aumento en el número de establecimientos informales
- b) Rezago tecnológico
- c) Escasa capacitación
- d) Imagen de “changarro”
- e) Sin acceso al financiamiento
- f) Nuevos y modernos modelos de negocio

Aspectos que resaltan la relevancia de fortalecerlas, modernizarlas, hacerlas eficientes y competitivas, atender a este sector, con apoyos adecuados, que le permitan aprovechar las oportunidades y cumplir su tarea de generación de empleos y riqueza en beneficio de su localidad o estado.

### **1.1.- La microempresa y factores de riesgo.**

Las Microempresas representan uno de los motores de crecimiento económico más importantes del país (SNE, s.f.), son consideradas de acuerdo a SOLFI (2014) como unidades económicas de producción y comercialización a pequeña escala, han demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, que en los últimos años y debido a la falta de oportunidades de trabajo bien remuneradas, se han convertido en una estrategia de supervivencia de la población mexicana y una parte fundamental de la estructura económica de algunos países de Latinoamérica.



Sin embargo, cabe destacar que las microempresas no son una alternativa libre de riesgo, ya que presentan limitadas capacidades en su organización y existen diversos elementos que pueden entorpecer su crecimiento (López, 2007; SNE, 2014). Como los siguientes:

- Profesionalismo limitado debido a las circunstancias del establecimiento
- Crecimiento desordenado
- Retraso en métodos de organización electrónica
- Consumos de energía sumamente elevados
- Imagen comercial descuidada
- Limitado acceso a fuentes de financiamiento
- Falta de competitividad, por ser pequeñas.
- Ausencia de generación de empleos bien remunerados, por los que se constituyen como negocios de subsistencia para sus propietarios.
- Rentabilidad limitada, por escasos recursos.
- Poco empleo de las tecnologías, suplantado por un uso intensivo de la mano de obra.

Factores que afectan la productividad, impiden el desarrollo de la microempresa y su crecimiento a nivel local y estatal. Aunado a una serie de problemáticas de ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

## 1.2.- Problemas que enfrenta la Microempresa.

Las problemáticas que comúnmente enfrentan las microempresas, son diversas, existe gran variedad de literatura que hablan al respecto (Rodríguez, 2002; López, 2007; Amat y Lloret, 2014; Eguiguren, 2014; SNE, 2014; SOLFI, 2014), entre los aspectos más significativos podemos mencionar los siguientes:

Problemas financieros	Escasez de capital, créditos poco accesibles a tasas elevadas.
Problemas de gestión financiera	Carencia de habilidades técnicas y herramientas adecuadas para la toma de decisiones.
Problemas de planificación	Ausencia de acciones de planificación e ineficiente administración del tiempo y las prioridades.
Problemas de gestión administrativa	Desconocimiento de técnicas gerenciales y administrativas que le permitan optimizar su productividad y rentabilidad.
Problemas técnicos	Escasez de recursos tecnológicos, uso inadecuado de las tecnologías de información y comunicación, No contar con buenos sistemas de información.

Lo anterior, por un lado pone de manifiesto, la importancia de la MiPE y por otro, la necesidad de poner atención a este tipo de empresas, que se deben buscar herramientas económicas, de gestión y tecnológicas, que ayuden a mejorar su productividad, competitividad y gestión administrativa. Así como, desarrollar investigaciones e impulsar estrategias orientadas a lograr la supervivencia, crecimiento, mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de estas empresas ya que estas son en parte – como ya se mencionó- las que generan más empleo dentro del país.

Para prevenir, enfrentar o resolver lo antes expuesto, puede realizarse desde diversas dimensiones como son: infraestructura, financiamiento, calidad, innovación, etc., dependiendo de la complejidad del problema o situación. El presente trabajo de investigación se limita a abordarlo desde la perspectiva de la aplicación de tecnología de información y comunicación (TI), ya que son consideradas como una de las herramientas principales, en la implementación de estrategias para la competitividad, y en la literatura actual es frecuente sean mencionadas como las que dan soporte al proceso de crecimiento y fortalecimiento de las empresas, contribuyendo a mejorar la rentabilidad y a la formación de empresas más competitivas.

## **2.- Necesidades de aplicación de tecnología de la información y comunicación en la Micro y pequeña empresa**

De acuerdo a lo descrito en los apartados anteriores, queda evidente que las MiPEs necesitan incorporar tecnología de información (TI) a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia ya que logrando su modernización, se coadyuva a la modernización del país. Sin embargo, existen diversos obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de tecnología en las empresas, entre los que destacan la resistencia al cambio y la mala definición de los requerimientos, de acuerdo a Gómez (2007: 76), las MiPyMEs *“no cuentan con base tecnológica instalada debido al temor de no poder*

*solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa”.*

Como ya se ha mencionado en trabajos anteriores (Ver Gil, López y Bolio, 2013a; 2013b), el entorno empresarial en el que se desarrollan las actividades comerciales, ha propiciado que la demanda sea muy variable, que los clientes sean mucho más exigentes con respecto a los bienes que se les ofrece y que las formas tradicionales de operar sean insuficientes para que las MiPE´s se mantengan rentables y competitivas.

Aspectos que evidencian que si las MiPE´s quieren permanecer en el mercado, entre otros mecanismos o estrategias, necesitan emplear métodos y herramientas sencillas y precisas de TI, como un instrumento comercial, que les permitan estrechar vínculos con clientes y proveedores, mejorar la eficiencia de las actividades administrativas y operar con menores costos.

Por otro lado, la reducida capacidad de recursos financieros y humanos en comparación con las medianas y grandes empresas, dificulta a la MiPE, implantar y adoptar proyectos de TI, por sí sola, dificultades que aumentan si el dueño o encargado de la empresa no cuenta con las habilidades adecuadas para

aprovechar las aplicaciones de TI a fin de apoyar y potenciar la eficiencia y la rentabilidad, en este sentido, consideramos que las Instituciones de Educación Superior pueden tener una participación importante de vinculación y apoyarlas para solventar dichas dificultades, con la ventaja adicional de generar conocimiento para preparar en esta materia, a los nuevos gestores de este tipo de empresas (Gil, López y Bolio, 2013a; 2013b).

Contexto que dieron origen a los cuestionamientos que han guiado el proyecto de investigación: ¿En qué procesos podría ser redituable la aplicación de tecnología de información en la micro y pequeña empresa de la localidad? ¿Cómo puede la micro y pequeña empresa mejorar su eficiencia, proporcionar un mejor servicio y lograr sus metas de una forma rentable, con la aplicación de tecnología de información?

Para responderlos se generó un proyecto de investigación denominado Tecnología de información aplicable a la micro y pequeña empresa para mejorar su rentabilidad, con el objetivo general, objetivos específicos fases y productos que se describen a continuación.

### **3.- Diseño metodológico**

Cabe mencionar que el presente trabajo, forma parte de la tercera fase de una investigación en desarrollo, enfocada a examinar micros y pequeñas empresas de comercio y de servicios, de la localidad, con necesidades de mejorar sus procesos

de negocio o su desempeño, para optimizar su rentabilidad y competitividad, (ver Figura 1).

Figura 1: Descripción general del proyecto de investigación

Proyecto: Tecnología de Información aplicable a la Micro y Pequeña Empresa, para mejorar su rentabilidad				
Objetivo General	Analizar e identificar qué tecnologías de información puede ser factible y útil emplear en la micro y pequeña empresa de la localidad de Xalapa, y cómo aplicarla para mejorar su eficiencia.			
FASES	1ra.	2da.	3ra.	4ta.
Objetivos Específicos	Conocer el entorno actual, problemáticas y necesidades nivel nacional y local de las MIPE's.	1. Analizar la tecnología de Información aplicable a las MIPE's, para la mejora de los procesos de negocio y/o la gestión de la empresa. 2. Determinar la tecnología de Información aplicable a la gestión empresarial de la MIPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.	Diseñar un esquema de aplicación de tecnología de información para la gestión empresarial de la MIPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.	Elaborar material didáctico para el apoyo y mejoramiento de la experiencia educativa "Soluciones tecnológicas aplicables a las organizaciones"
Exploratoria	Importancia del sector empresarial en México	TI de Comunicación TI de Gestión de recursos TI de Marketing TI de Venta on line TI de productividad TI de Seguridad informática	Diseño de prototipo de esquema de aplicación de TI.	Diseño de Estructura del libro de texto. Fase de análisis documental Fase de desarrollo Fase de producción final
Descriptiva	Contexto nacional, estatal y estructura de la MIPyME	Ofimática Correo Electrónico Redes Sociales Sistemas de gestión Tecnología móvil Seguridad Informática	Descripción, caracterización y validación de prototipo de esquema de aplicación de TI	Integración, Redacción y revisión de los capítulos que integran el libro. Elaboración de Ejercicios de cada capítulo.
Estudio de Caso			Aplicación y validación de prototipo de esquema de aplicación de TI en MIPES del sector comercial	Ejemplos de casos de éxito de micro y pequeñas empresas mexicanas.
Producto	Reporte	Ponencia	Ponencia Esquema de aplicación de TI para MIPE's.	Libro de texto

Fuente: Elaboración propia

Articulándola, con los resultados de la segunda etapa, orientada a identificar la TI que puede ser aplicable de forma rentable en una MiPE (Gil, López y Bolio, 2013a; 2013b; 2014), para este trabajo, se seleccionó la Tecnología denominada Cloud Computing debido a que ofrece, herramientas y servicios de software y/o plataforma y/o infraestructura, a demanda y a precios accesibles para la MiPE.

Con la finalidad de diagnosticar y determinar si los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing, pueden ser una herramienta útil y rentable en la solución de las necesidades y problemáticas que enfrenta la MiPE de la localidad, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing, pueden ser una herramienta útil y rentable en la solución de las necesidades y problemáticas de gestión administrativa, que enfrenta la micro y pequeña empresa comercial y de servicios en Veracruz?

### **3.1.- Objetivos de la investigación**

Objetivo General:

Determinar cómo los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing, pueden ser aplicados como herramienta útil y rentable en la solución de las necesidades y problemáticas de gestión administrativa, que enfrenta la micro y pequeña empresa comercial y de servicios en Veracruz.

Objetivos Específicos

- 1) Describir el entorno empresarial del estado de Veracruz
- 2) Identificar el porcentaje de unidades económicas que cuentan con equipo de cómputo y servicio de internet en el estado de Veracruz.
- 3) Analizar las características y servicios que proporciona la tecnología de servicios Cloud Computing.
- 4) Determinar de qué servicios puede hacer uso la MiPE, y que tecnología de información requiere para aprovechar los servicios de Cloud Computing.

- 5) Examinar las condiciones, tarifas y servicios que ofrecen los proveedores de tecnología Cloud Computing.
- 6) Realizar diagnóstico de las necesidades y factibilidad de aplicación y uso de los servicios de Cloud Computing en la MiPE comercial y de servicio en estudio.

### **3.2.- Metodología**

De acuerdo al propósito de la investigación, se está recurriendo al modelo de investigación cuantitativo (Hernández, 2006), con un alcance exploratorio-descriptivo, cuyo diseño se estructuró en tres fases para recolectar, analizar y vincular los resultados con el proyecto general que tiene como objetivo el diseñar un prototipo de aplicación de TI para la gestión empresarial de la MiPE, así como la elaboración de material didáctico orientado a apoyar la mejora de los procesos administrativos y/o su desempeño.

- 1) **Etapla exploratoria.**- Revisión documental, utilizando un método deductivo para analizar información escrita (libros, artículos de internet, revistas, etc.) e identificar y conocer a nivel nacional y estatal el entorno actual, las características y problemáticas a las que se enfrenta la MiPE, así como, para identificar los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing, para mejorar los procesos administrativos y el desempeño de las organizaciones, y



así tener un conocimiento crítico y mayor nivel de comprensión del objeto de estudio.

- 2) **Etapas descriptiva.**- Ésta se realiza para analizar la TI aplicable a las MiPE's, para la mejora de la gestión administrativa y describir la que puede ser aplicable a bajo costo en la MiPE. Para esta etapa que forma parte del proyecto general, se seleccionó la Tecnología de Cloud Computing, debido a que ofrece servicios a demanda, con lo cual la MiPE, podría afrontar los costos de inversión, de software, plataforma e infraestructura. Así como también, se seleccionaron las micros y pequeñas empresas, del sector comercio y de servicios, de la zona turística de Costa Esmeralda, Veracruz, para identificar las condiciones, características, problemáticas, limitaciones tecnológicas, carencias administrativas e interés en implementar soluciones de cómputo en nube.
  
- 3) **Etapas Estudio de caso.**- Con los resultados de las etapas anteriores, se seleccionarán MiPEs con necesidades de mejorar la gestión administrativa y su productividad y con posibilidades de acceder a los servicios de cómputo en nube identificados como útiles y rentables en la solución de sus necesidades, articulándolo con lo analizado en las etapas anteriores y tomando en cuenta las perspectivas, experiencias y opiniones tanto del propietario del negocio como de las personas que laboran en ella.

### 3.3.- Hipótesis de investigación

Hi: Los servicios que ofrece la tecnología de Cloud Computing son una herramienta útil y rentable en la solución de problemas de gestión administrativa, en la micro y pequeña empresa comercial y de servicios de Costa Esmeralda, Veracruz.

### 3.4.- Población y Muestra

Para la realización del estudio se seleccionaron por su potencial y valor turístico en el estado, a las MiPEs del sector comercio y de servicios, de la zona de Costa Esmeralda, franja costera con más de veinte kilómetros de playas de arena tostada y aguas de tonos verdes, la cual está ubicada al norte del estado de Veracruz, específicamente en el Municipio de Tecolutla, abarcando las localidades de Casitas, Gutiérrez Zamora y el municipio de Papantla, zonaturística que enfrenta problemáticas de gestión empresarial, se encuentran desatendidas y obsoletas en infraestructura y servicios de TI.

La muestra está conformada por 70 MiPEs del sector comercio y de servicios, existentes y registradas, según datos de Secretaría de Economía (2012), como se describe a continuación:

Municipios	Numero de MiPEs
Gutiérrez Zamora	18
Tecolutla	39
Papantla	13

### 3.5.- Instrumento de recolección de información

Para la recolección de datos, se está utilizando la encuesta, aplicándola a directivos y empleados de las MiPEsde la localidad en estudio. Misma que está integrada por 27 preguntas que se combinaron entre abiertas, cerradas y de opción múltiple, organizadas en 3 apartados como a continuación se describe:

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Datos generales	Demográficos	Genero Edad Grado de estudios Puesto	24, 25, 26 y 27
	Empresariales	Sector Giro Antigüedad Núm. de empleados	1, 2, 3, 4
	Económicos	Productos Servicios Clientes Ingresos anuales	5, 6 y 9
Problemática	Gestión	Funciones administrativas Actividades organizacionales Inventarios	7, 8, 13 y 14
Tecnología	TIC	Internet Bases de datos Dispositivos Software	10, 11, 12 y 15
	Conocimiento	Cloud Computing	16, 17, 18 y 20
	Servicios	Software Plataforma Infraestructura	19, 21, 22 y 23

### 4.- Resultados preliminares

Se tiene un avance del 55% de la investigación, a continuación se describen los resultados de 3 de los objetivos específicos planteados:

#### **4.1.- El sector empresarial en Veracruz**

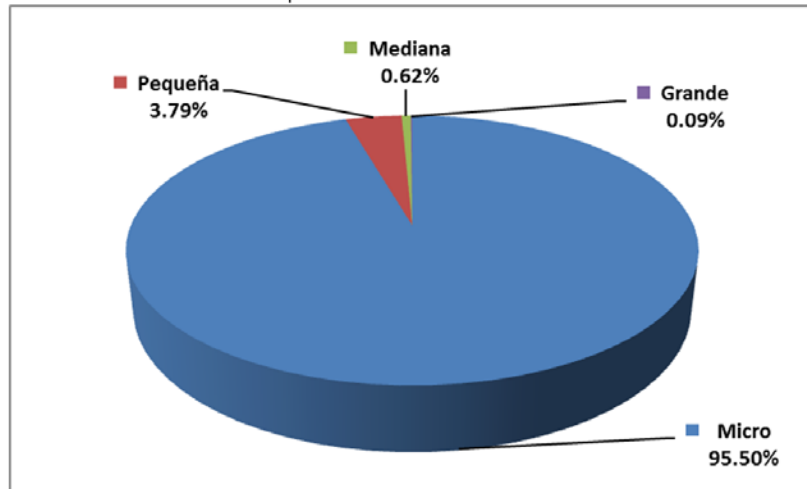
El estado de Veracruz cuenta con una superficie de 71,826 km<sup>2</sup>. Se localiza en el noreste del país. El clima es cálido subhúmedo y cálido húmedo, principalmente, con una temperatura media anual de 23 grados centígrados, y una precipitación promedio anual de 1,500 mm (INEGI, 2012).

Sus principales actividades económicas (SE, 2011), son:

- Agricultura: se produce caña de azúcar, cítricos, piña, café arroz, miel, y tabaco.
- La crianza de ganado
- La pesca
- Industria: extracción de petróleo
- Turismo

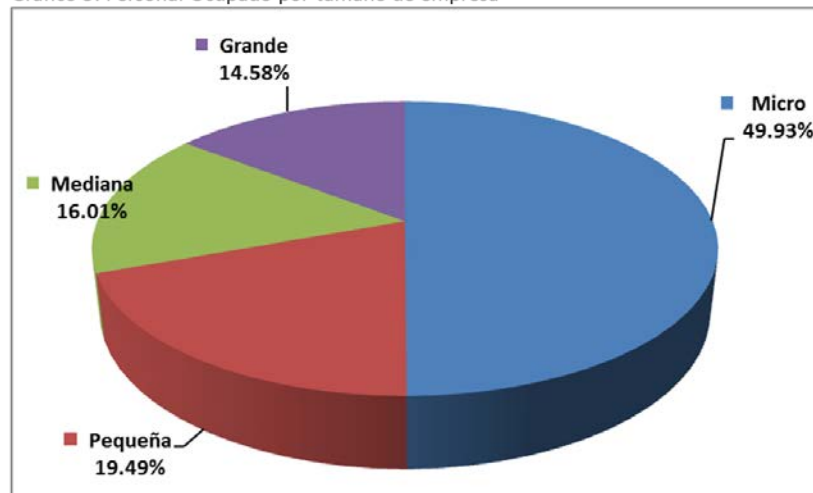
Cuenta con un total de 364,635 unidades económicas, de las cuales 362,036, es decir el 99.29% son MiPEs, como se muestra en el Grafico 4, y de manera muy similar a los datos nacionales, éstas concentran el 69.42% del personal ocupado (Ver Gráfico 5), lo que nos indica que la mayor parte de la economía del estado depende ellas.

Gráfico 4: Estratificación de empresas del Estado de Veracruz



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

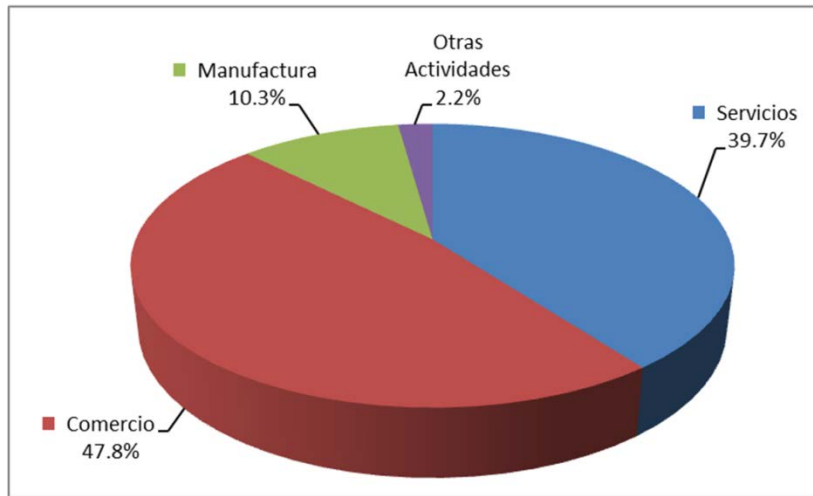
Gráfico 5: Personal Ocupado por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

Asimismo, como se puede observar en el gráfico 6, destacan en Veracruz, el sector servicios y el de comercio, que engloban el 87.5% del total de empresas.

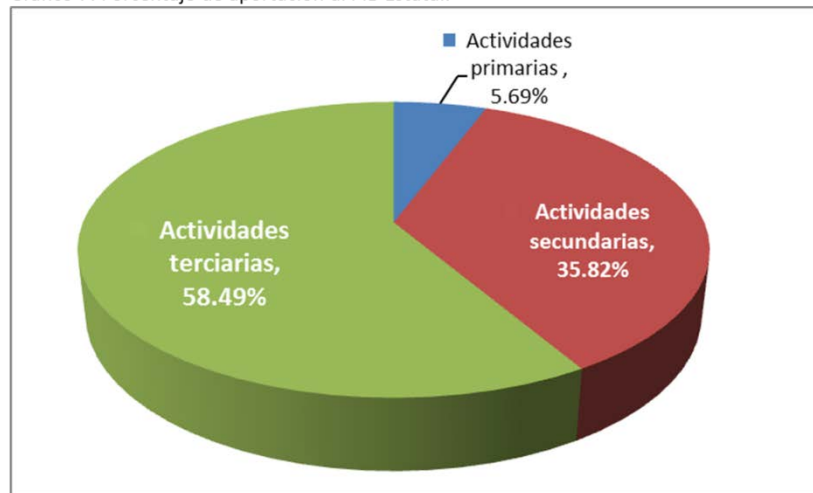
Gráfico 6: Unidades Económicas por Sector Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

Y las actividades terciarias son las que mayor aportación tienen al PIB Estatal, participando con un 58.49%, como puede apreciarse en el Gráfico 7.

Gráfico 7: Porcentaje de aportación al PIB Estatal.



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2009.

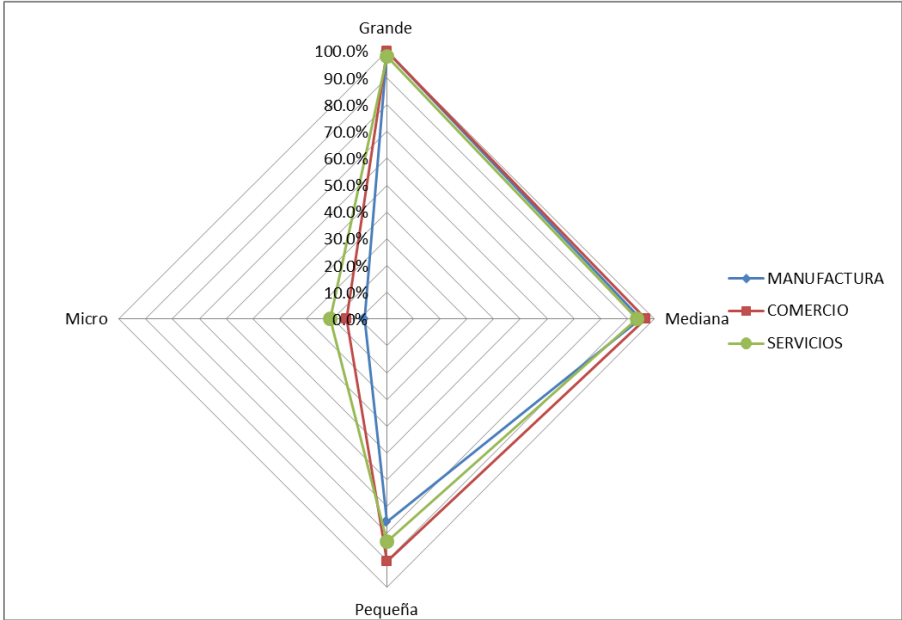
Actividades económicas que como se mostró en el gráfico 4, son desempeñadas por unidades económicas clasificadas como microempresas.

Los datos analizados sobre la estructura empresarial en Veracruz, son semejantes a los datos nacionales, lo cual confirma la importancia de las MiPEs en la economía del Estado.

### 4.2.- Equipamiento y servicios de TI en la MiPE

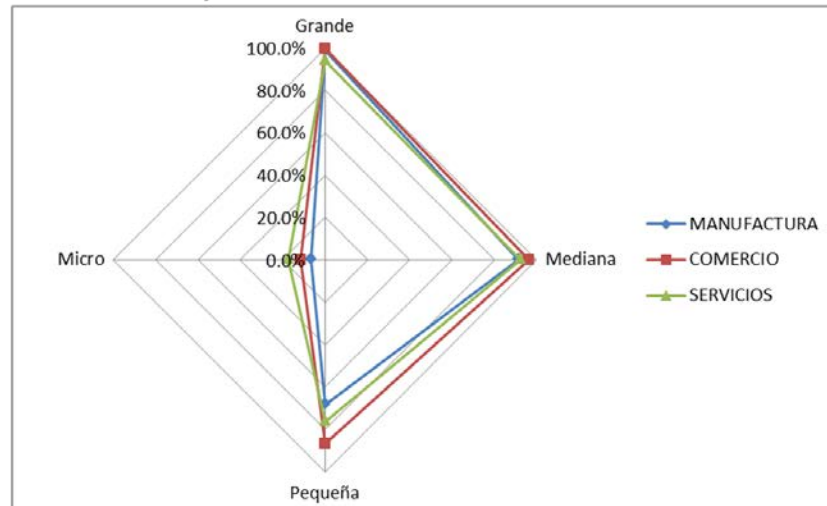
Del total de unidades económicas de los sectores de manufactura, comercio y servicios, las micro y pequeñas empresas son las que presentan mayores carencias en equipo de cómputo y servicios de internet, como se puede distinguir en los gráficos 8 y 9.

Gráfico 8: Unidades económicas con equipo de cómputo.



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

Gráfico 9: Porcentaje unidades económicas con servicio de Internet.



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2015.

### 4.3.- Características y servicios que proporciona la tecnología de CloudComputing

En el análisis bibliográfico encontramos una gran variedad de definiciones y proveedores de servicios de Tecnología de Cloud Computing, seleccionamos la del NIST (National Institute of Standards and Technology), que lo define como un *“modelo tecnológico que permite el acceso ubicuo, adaptado y bajo demanda en red a un conjunto compartido de recursos de computación configurables compartidos (por ejemplo: redes, servidores, equipos de almacenamiento, aplicaciones y servicios), que pueden ser rápidamente aprovisionados y liberados con un esfuerzo de gestión reducido o interacción mínima con el proveedor del servicio”* (Mell & Grance, 2011 p.6). Destacando las características siguientes:



1. Pago por uso: Facturación basada en el consumo. Pago en función del uso que se realiza del servicio Cloud contratado.
2. Fácil adopción: No requieres ser un experto en TI.
3. Practicidad: No se requiere de personal dedicado al mantenimiento, la administración de TI se lleva a cabo por terceros, lo cual ahorra tiempo y recursos.
4. Escalabilidad: Agilidad para aumentar o disminuir las funcionalidades del servicio sin necesidad de nuevos contratos ni penalizaciones.
5. Multiusuario.- Permite a varios usuarios compartir los medios y recursos informáticos, permitiendo la optimización de su uso.
6. Autoservicio bajo demanda: Acceso de manera flexible a las capacidades de computación en la nube de forma automática a medida que las vaya requiriendo,
7. Acceso sin restricciones: Acceso a los servicios contratados de Cloud Computing en cualquier lugar, en cualquier momento y con cualquier dispositivo que disponga de conexión a redes de servicio IP.
8. Seguridad. La información está respaldada en servidores remotos que cuentan con varios respaldos.

Las soluciones del Cloud Computing disponibles en la actualidad son diversas, sin embargo no todas son aplicables a las MiPE's, a continuación (Ver gráfico 10) se describen los servicios de Cloud Computing que pueden ser utilizados en la gestión empresarial de la MiPE:

Gráfico 10: Servicios de Cloud Computing aplicables a la gestión empresarial de la MiPE.

Modelo	Descripción	Servicios	Recursos
Software como Servicio (SaaS)	Aplicaciones y software con base en la nube.	Internet	E-mail
		Htas. de productividad	Office
		Planificación de recursos empresariales	ERP
Plataforma como servicio (PaaS)	Plataforma de Computación.	Servicios de seguridad	Sistema Operativo, Hosting
	Soluciones de almacenamiento.	Administración de bases de datos	middleware, y comunicaciones
Infraestructura como servicio (IaaS)	Renta bajo demanda de infraestructura de cómputo	Almacenamiento de información.	Espacio en disco duro
		Hardware	Servidores
		Redes	Ancho de banda

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información

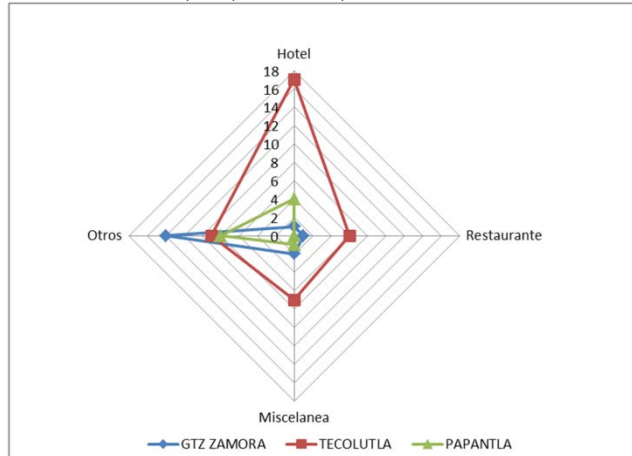
Se considera que con estos servicios la MiPE puede disfrutar de herramientas útiles para mejorar la gestión empresarial y la productividad, pagando solamente por hora consumida de poder de cómputo de los servidores, espacio de almacenamiento y ancho de banda utilizado.

#### **4.4.- Avance de resultados de MiPEs en Costa Esmeralda, Veracruz.**

En lo que respecta a las MiPEs encuestadas, aunque pertenecen y se desempeñan en la misma zona, presentan condiciones y características diferentes, a continuación se presentan algunas de ellas:

Si bien, Costa Esmeralda, es una zona turística, como puede apreciarse en el gráfico 11, en la localidad de Tecolutla es donde predominan las MiPEs del giro hotelero y restaurantero, mientras que en Gutiérrez Zamora y Papantla predominan las empresas dedicadas a la venta de diversos productos y servicios.

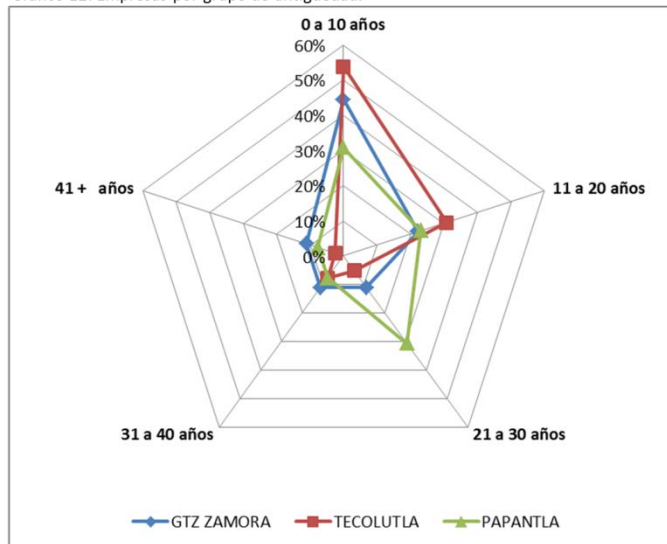
Gráfico 11: Número de empresas por actividad empresarial.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

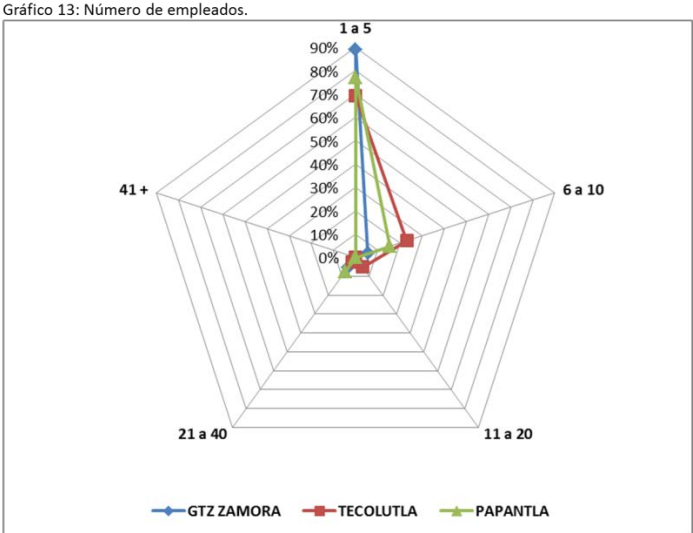
En la zona, si bien hay MiPEs mucha antigüedad, en Gutiérrez Zamora y Tecolutla predominan las empresas que cuentan con una antigüedad de 10 o menos años y en Papantla las organizaciones que tienen una antigüedad entre 21 y 30 años.. (Ver gráfico 12)

Gráfico 12: Empresas por grupo de antigüedad.



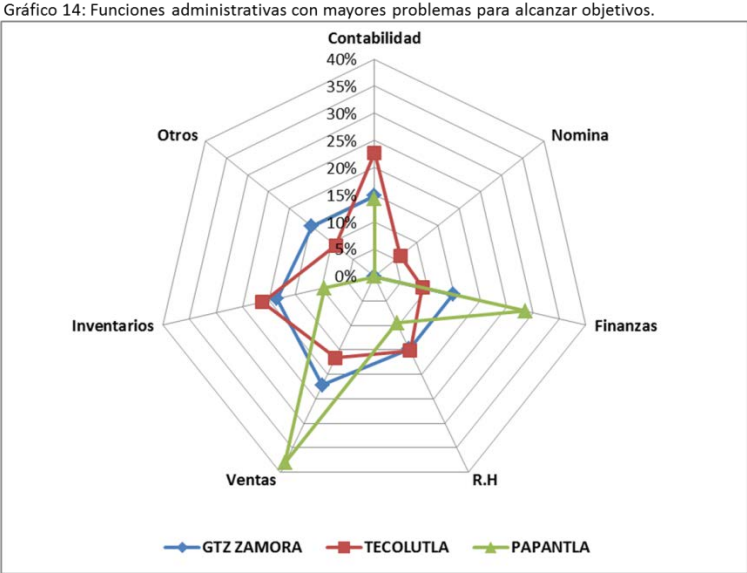
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

El promedio de empleados en las empresas de la zona, coincide con el promedio a nivel nacional, que es de cinco empleados. (Ver gráfico 13).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

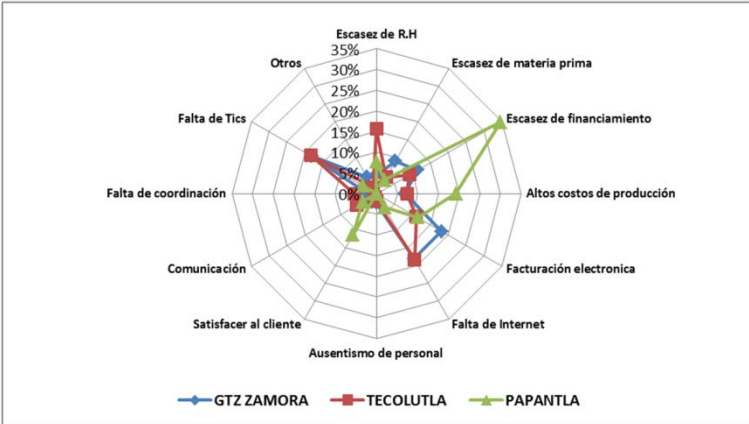
Las funciones administrativas con mayores problemas para el logro de objetivos, varían entre las localidades, como se muestra en el gráfico 14, en Gutiérrez Zamora, inventarios y ventas, en Tecolutla opinaron que contabilidad e inventarios y en Papantla finanzas y ventas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

En lo que respecta a los problemas más comunes que enfrentan en la realización de actividades, los encuestados de Gutiérrez Zamora opinaron que es la falta de tecnología de información y comunicación y la facturación electrónica, en Tecolutla, falta de tecnología de información y comunicación y falta del servicio de Internet, en Papantla, escases de financiamiento y satisfacción del cliente (ver gráfico 15)

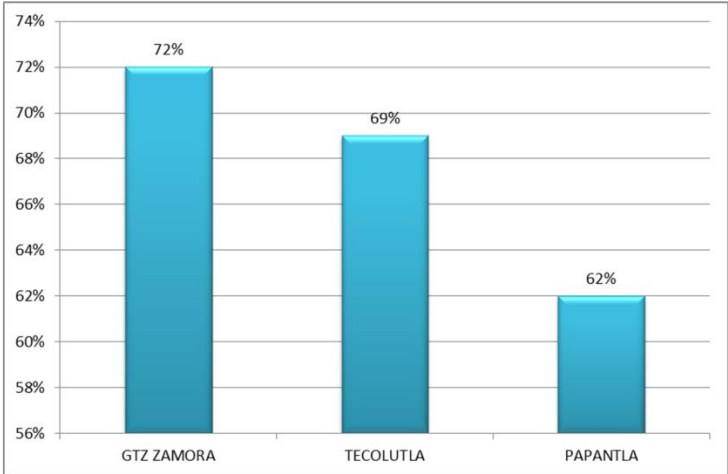
Gráfico 15: Problemas más comunes en la realización de actividades .



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

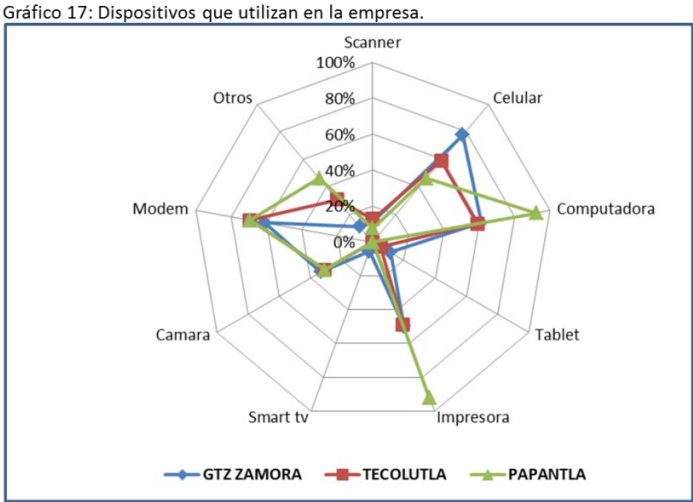
En el gráfico 16, se muestra que en proporción con el número de MiPEs encuestadas en las tres localidades, más del 60% cuentan con servicio de Internet, destacando Gutiérrez Zamora en porcentaje.

Gráfico 16: Porcentaje de empresas que cuentan con Internet.



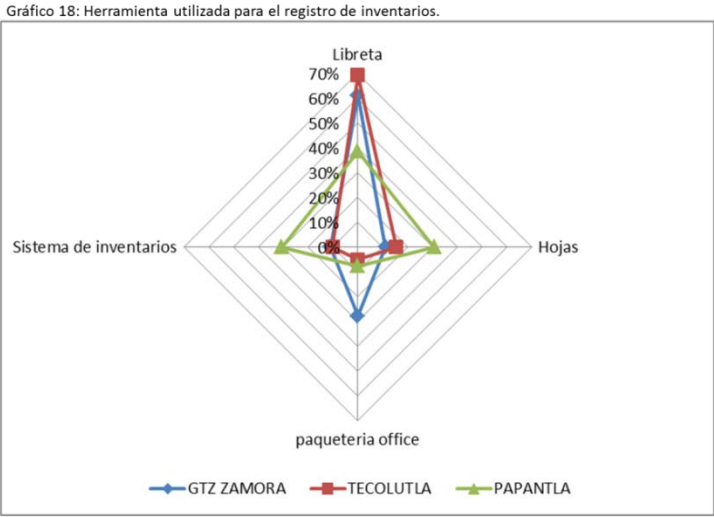
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

En cuanto a los dispositivos que utilizan en las organizaciones encuestadas, más del 80% manifestaron contar con al menos una computadora e impresora, seguido por teléfono celular. (Ver gráfico 17).



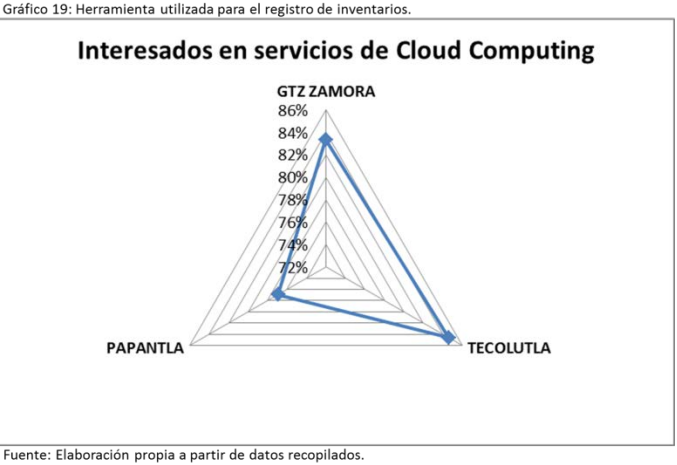
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

El control de los inventarios es una actividad que afecta la rentabilidad de las PiMEs, como se puede apreciar en el gráfico 18, la mayoría de empresas, mencionó que sus registros le realizan en una libreta, a pesar de que muchas de ellas cuentan con equipo de cómputo, muy pocas organizaciones utilizan un sistema automatizado de inventarios.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

En las tres localidades, más del 72% de MiPEs encuestadas, manifestaron interés en utilizar los servicios que se ofrecen de Cloud Computing (Ver gráfico 19), siempre y cuando las tarifas de pago por servicios utilizados sean accesibles a sus condiciones económicas.



### 5.- Comentarios finales

Las MiPEs en estudio, al estar ubicadas en una zona con gran proyección turística, necesitan incorporar en mayor o menor medida, tecnología de información y comunicación a sus estrategias de negocio, para proporcionar servicios de internet a clientes, poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia, sobre todo las que tienen la obligación de facturación electrónica, y así, es entendido por la mayoría de empresarios. Sin embargo, algunas de las MiPEs encuestadas, se enfrentan a obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de TI para la gestión empresarial, entre los que destacan, los de infraestructura tecnológica y de comunicaciones, aspectos financieros y técnicos.

Lo que genera que las MiPEs de la zona, presenten diferentes necesidades y posibilidades de aplicación y uso de TI, situación que enfatiza la importancia de realizar estudios en esta zona, orientados a conjuntar las instancias necesarias para que cuenten con la infraestructura de comunicaciones necesaria para aprovechar los servicios básicos de TI, en beneficio del desarrollo de la zona turística.

Asimismo, se concluye que el Cloud Computing o cómputo en la nube, puede ser una herramienta útil en la solución de la mayoría de los problemas de gestión administrativa que enfrenta la MiPE, ubicada en Costa Esmeralda, Veracruz, para ahorrar costos, eficientar la gestión administrativa y mejorar su productividad.

En esta etapa de investigación, queda claro que, para aprovechar las diversas soluciones de cómputo en nube, es necesario realizar diagnósticos particulares a las MiPEs, que permitan elaborar propuestas acordes a sus condiciones, características y posibilidades de uso, aplicación y aprovechamiento de dichos servicios, y que éstos tengan efectos positivos en la zona turística. Acciones que serán realizadas, en la siguiente etapa de la presente investigación.



## 6.- Referencias Bibliográficas

Amat, Salas Oriol y Lloret Millan Pilar (2014), Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer, Editorial Profit, Barcelona, ISBN: 978-84-15735-90-8.

Eguiguren, Huerta Marcos (2014), Por qué fracasan las organizaciones. Empresa y Gestión, Ediciones Pirámide, España, ISBN: 978-84-368-3016-3.

Gil Montelongo María Dolores, López Orozco Gilberto y Bolio Yris Carlos Arturo (2013a), Tecnología de información como herramienta para mejorar la eficiencia en una pequeña empresa apícola. Presentada en el X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional: Hacia una visión humanista de las organizaciones: Ética y responsabilidad en el siglo XXI. Efectuado por la Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, del 23 al 24 de Mayo de 2013, en Manzanillo, Colima. ISBN: 978-607-9011-19-2.

----- (2013b), Tecnología de Información aplicable en la Micro y Pequeña Empresa de Xalapa, Ver., para optimizar su rentabilidad. Ponencia presentada en el XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Dimensiones Ocultas de la Naturaleza Organizacional: Perspectivas de Análisis. Efectuado por la Universidad EAFIT y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), en la Escuela de Administración, del 13 al 15 de Noviembre de 2013 en Medellín Colombia, ISBN: 978-958-8719-19-1.

----- (2014), Diagnóstico de tecnología de información para una microempresa de ropa y accesorios para dama para optimizar su rentabilidad, Ponencia presentada en el XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Universidad, Organizaciones y la sociedad del conocimiento. Efectuado por la Universidad Veracruzana y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), en la Facultad de Contaduría y Administración, del 33 al 24 de Mayo de 2014 en Xalapa, Veracruz, ISBN: 978-607-95737-5-1.

INEGI (2012), Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. ISBN: 978-607-494-281-1

Rodríguez Valencia Joaquín (2002), Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ta. Edición, Editorial Cengage Learning Editores, México, ISBN: 970-686-242-0.

## 7.- Referencias Electrónicas

Gómez Macías Margarita (2007), El futuro de las Pymes en el marco del T.L.C. del libro Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Regalado Hernández, R. (compilador), Editorial Latinoamérica, consultado el 11 de abril de 2013, disponible en [www.eumed.net/libros/2007b/274/index.htm](http://www.eumed.net/libros/2007b/274/index.htm)

INEGI (2009). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/economia/pib.aspx?tema=me&e=30>

INEGI (2015), Censos Económicos 2014. Resultados definitivos, Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Julio, Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

López, Lira N. (2007). Elementos de Integración de microempresas comerciales en el oriente del Estado de México en los primeros años del siglo XIX. Revista Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México, No. 221(2007), UNAM. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4666>

Mendoza, A. (2006), Tecnología para MiPyMES. Revista Entrepreneur, (Edición Internet), Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/chispazoz/chis08113/html>

Mell P. y Grance T.(2011), The NIST Definition of Cloud Computing, Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, NIST Special Publication 800-145, Computer Security Division Information

Technology Laboratory National Institute of Standards and  
Technology Gaithersburg, MD 20899-8930, Recuperado de  
<http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>

SE (2011), Secretaría de Economía, Contacto Pyme, Boletín PyME, Julio 2011,  
Recuperado de  
[http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME).

SNE (s.f.), Servicio Nacional de Empleo, Portal del Empleo, Microempresas,  
Invierte en un negocio, invierte en tu futuro, Recuperado de  
[http://empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/Microempresas](http://empleo.gob.mx/es_mx/empleo/Microempresas)

SOLFI (2014), La micro empresa en México, Financiera SOLFI, S.A. de C.V.  
SOFOM ENR, Recuperado de <http://www.solfi.com.mx/#>

# La competitividad intrínseca de la empresa hotelera familiar en México.

---

*Dr. Andrés Gutiérrez Márquez*<sup>1</sup>  
*Dr. Luis David Pérez Castro*<sup>2</sup>  
*M.C. Mónica Sánchez García*<sup>3</sup>

## Abstract

An aggressive, and highly concerned competitive context with attributes of permanent improvement in all productive organizations, requires a complete, intensive and extensive use of their established and latent capacities based on well analyzed, opportune and effective interventions. It's in this environment that Family hotels organizational competitiveness in modern industrial market structures, allows to denote the relevance of main associated processes of services organization. Presented as suitable strategic alternative to compete and improve intrinsically efficiently as the necessary and common base to generate the required

<sup>1</sup> Grupo de Investigación ICUdeO Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán.  
[andres.gutierrez@udo.mx](mailto:andres.gutierrez@udo.mx) ; [andresguma@yahoo.com.mx](mailto:andresguma@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Grupo de Investigación ICUdeO Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán.  
[luisdavid\\_2001@yahoo.com.mx](mailto:luisdavid_2001@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Grupo de Investigación ICUdeO Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán.  
[monysanchez97@yahoo.com.mx](mailto:monysanchez97@yahoo.com.mx)

dynamic of innovation and gradually increase of functional improvement in Mexican hotels.

## **Resumen**

Un ambiente vertiginoso y altamente competitivo con atributos de mejora constante en las organizaciones productivas, requiere de una completa, intensiva y extensiva utilización de capacidades latentes establecidas, basándose en intervenciones sustentadas desde análisis oportunos y efectivos. Es en este ambiente de competitividad organizacional en las empresas familiares hoteleras y de las estructuras industriales de mercado, que resalta la relevancia de los principales procesos asociados a la organización de los servicios. Presentándose esta alternativa estratégica viable para competir y mejorar la eficiencia como la base común y necesaria que requiere la dinámica de innovación y el incremento gradual de la mejora funcional en los hoteles mexicanos.

**Palabras clave: Competitividad, Organizaciones familiares, Hoteles**

## **INTRODUCCIÓN**

Un contexto de desenvolvimiento adverso para la actividad empresarial en general y consecuentemente para el progreso de todos los sectores económicos, obliga a promover la búsqueda de propuestas integrales que propicien, además de revertir ese ambiente pernicioso, la optimización de los procesos inherentes a la organización productiva y ambientes inherentes que permitan incrementar la competitividad de las organizaciones partícipes en este importante momento de la actividad económica en general. Es necesario e inaplazable desarrollar análisis

relativos a la capacidad organizativa de servicios en las empresas, que permitan identificar los diversos estilos de alineación productiva dominante, dimensionar su competitividad por disgregación y evaluación de variables significantes y establecer conclusiones orientadoras para replantear la logística organizativa necesaria para incrementar cualitativa y cuantitativamente la productividad inherente. Sin duda, este tipo de análisis contribuye como aliciente de saber e impulso al desarrollo de competencias generadoras de valor agregado, optimización de procesos y emergencia de capacidades productivas latentes que posicionen a las empresas con una habilitación moderna coadyuvante para el incremento de los niveles de aceptación y consecuente ampliación en la participación de mercado.

La dinámica empresarial, caracterizada esencialmente por fenómenos de globalización, creciente agresividad competitiva, usos intensivos y extensivos de tecnologías de información y una vertiginosa inestabilidad de mercados, no admite duda alguna de la importancia y trascendencia que representan los ambientes y condiciones organizacionales favorables y sus procesos asociados en el funcionamiento y devenir productivo. La generación, preservación, incorporación y utilización de la capacidad organizativa intrínseca idónea para la productividad, constituye uno de los mayores e ineludibles retos para las agrupaciones productivas, a efecto de catalizar la voraz dinámica del entorno.

Desde una perspectiva macro, la integración social está compuesta de organizaciones cuyos propósitos son el logro de objetivos colectivos que no podrían ser alcanzados de manera individual. La organización productiva se

asume desde el concepto de empresa como el espacio y relaciones donde se desarrollan procesos de producción y comercialización de satisfactores que generan y maximizan ganancias. Las condiciones intrínsecas para tal efecto son la productividad, la competitividad y la rentabilidad. Esta tríada requerida es indisoluble y a su vez secuencial, su óptimo indiscutible sólo puede lograrse al contener una armonía racional, relacional y cultural en el ámbito interno organizacional que permita su extrapolación al entorno del mercado a través de la valoración objetiva del producto inmejorablemente ofrecido. Esa armonía en mención es la motivante que propicia analizar en esta investigación las variables organizacionales trascendentes, sus relaciones, su tipificación ideal, los contrastes y dinámica interactiva, desde una perspectiva coherente, lógica y práctica. El análisis parte de los componentes mismos de la empresa, las verdaderas competencias óptimas e inimitables se encuentran dentro de los propios elementos constitutivos y relacionales; su accionar o inercia depende del nivel de conocimiento y creatividad en la estructuración, gestión y retroalimentación misma de la visión organizativa.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Las empresas de familia se diferencian de las demás organizaciones por diversos aspectos asociados a su constitución y funcionamiento; responde a características históricas y particularidades propias de su conformación, las cuales se reflejan en su gestión, operación y toma de decisiones buscando optimizar los recursos. En la comprensión de sus dinámicas es necesario considerar el sentido y significado que orientan la conducta del fundador, la familia y la empresa. En la



presente investigación interesan las empresas de familia del sector hotelero en relación a la competitividad desde la calidad de vida laboral, el capital humano y la responsabilidad social empresarial; categorías que tienen una dinámica particular en este tipo de empresas y sector económico.

En el mundo académico no existe una definición de empresa de familia que sea generalmente aceptada. Entre los diferentes autores algunos como (Ginebra, 1977)(Shanker, A. C., y J. H. Astrachan, 1996) creen que ser o no empresa de familia depende de la distribución de la propiedad de la organización; otros como (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005) y (Gallo, 1995) afirman que depende de quién ejerce el control, además desde otras perspectivas se establece que influye la intención de continuidad en la propiedad y el sistema de dirección que se tenga (Modest G. &, 2000) todos estos aspectos llevan a reconocer dinámicas particulares en relación con los procesos organizacionales, que en el caso de la presente investigación el interés se centra en las dimensiones de la calidad de vida laboral, el capital humano, y la responsabilidad social asociados a la competitividad de este tipo de empresas.

En las empresas de familia la gestión, en algunos casos, dificulta los procesos de acumulación y aprovechamiento del capital humano como factor de competitividad. En este orden de ideas (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010) indican que estas unidades productivas, históricamente han demostrado una serie de situaciones particulares asociadas a la realidad derivada de los contextos internacionales, nacionales o regionales, a su constitución interna y a los marcos socioculturales en los cuales se inscriben, por lo cual la estructura empresarial

definida como empresa de familia ha sufrido transformaciones que tienen que ver con asumir modelos administrativos diseñados para otro tipo de organizaciones tales como: manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección y manejo del capital humano, calidad de vida laboral y apuestas por la responsabilidad social entre otros. Estas categorías han sido abordadas desde distintas perspectivas.

La competitividad ha sido entendida por diferentes autores como un escenario a alcanzar por parte de la organización desde su desempeño teniendo en cuenta condiciones de contexto, sectoriales u organizacionales. Para (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1996) ésta surge bajo un patrón de interacción dinámico entre el Estado, las empresas, y la capacidad organizativa de una sociedad, para (Porter, M., 2010) ésta es entendida como la capacidad de la industria por alcanzar sus objetivos, mientras que para (Sabin, 2007) son capacidades organizacionales y titularidades generadas desde las competencias de sus colaboradores, las cuales generan rentabilidad financiera, participación de mercado y calidad del producto o servicio ofrecido a las empresas.

Sólo unos pocos trabajos evalúan la competitividad desde la organización, sea desde las competencias organizacionales o desde la generación de factores competitivos (Cruz, P. A., & Calderón, G, 2006). Lo cual evidencia una perspectiva de análisis poco explorada en el contexto: la competitividad empresarial desde las competencias y los factores competitivos de cada empresa. La mayoría de los estudios alusivos se centran en evaluar la competitividad a nivel sectorial desde la perspectiva sistémica, y no a nivel organizacional. Adicionalmente no se

evidencian estudios relacionales o causales que permitan comprender aspectos generadores o inhibidores de la competitividad empresarial, exceptuando el realizado por (Serna, H. M., Naranjo, J. C., & Calderón, G., 2013) que evalúa el impacto de los factores competitivos en el desempeño y la competitividad organizacional en empresas del sector manufacturero colombiano.

El problema de investigación se inscribe en el sector turístico, donde las empresas de familia tienen un espacio significativo. En la actualidad, el turismo se considera una de las actividades económicas más importantes debido al impacto directo que tiene en los países o regiones que lo promueven y de manera creciente se presenta como un renglón económico preponderante en sus economías. Esta actividad, compuesta por flujos de visitantes, tiene repercusiones significativas en aspectos económicos y culturales, dado que promueve la interacción de sujetos de diversos contextos y es un vínculo directo para conocer tradiciones, creencias y costumbres.

La actividad turística es clave en el desarrollo económico de muchos países, el Consejo Mundial de Turismo y Viajes señala que es una industria superior a la del automóvil, el acero, la electrónica y la agricultura (Narváez, M., & Fernández, G., 2013) La Organización Mundial de Turismo (OMT), estima que a nivel mundial, esta actividad crecerá un 3,3% de media anual hasta 2030, con incrementos entre 40 y 42 millones de viajeros al año hasta la fecha señalada (SECTUR, 2000); de acuerdo con lo anterior, se destaca que el turismo en América Latina y el Caribe presenta discrepancias, teniendo en cuenta que para el Caribe la actividad turística representa el 41% de las exportaciones de bienes y

servicios, mientras que para América Latina representa el 9% , lo cual evidencia mayor dependencia de la actividad en unas regiones que en otras.

En este orden de ideas, se observa que en México y Colombia existen condiciones de crecimiento del sector, teniendo en cuenta que para ambos países el número de visitantes provenientes del extranjero aumenta, lo cual genera un crecimiento en el volumen de divisas y ha permitido generar crecimiento en el empleo en el sector

De acuerdo a lo anterior se infieren cuatro elementos como argumento para el problema a estudiar.

1. La ausencia de evidencia empírica disponible que aborde la comprensión y la relación de las categorías de estudio, tanto entre cada una de las categorías, como la comprensión de la relación de cada una de estas a escalas organizacional y específicamente en empresas de familia;
2. Persistencia de análisis descriptivos donde prima la caracterización de cada uno de los fenómenos y no la profundización en su condición desencadenante, es decir, no se analiza las condiciones multidimensionales existentes dentro de las organizaciones bajo cada categoría;
3. Ausencia de un marco conceptual que permita evidenciar el impacto que tienen sobre la competitividad aspectos como la responsabilidad social, la calidad de vida laboral y el capital humano, y
4. Los pocos estudios realizados en el sector hotelero desde las categorías de análisis.

En esta perspectiva el apartado temático de investigación “Competitividad en Empresas Familiares Hoteleras en México” pretende dar respuestas a:

**Interrogantes de investigación:**

- ¿Qué conceptos permiten la comprensión de la competitividad en la empresa familiar hotelera?
- ¿cuáles variables trascendentes la componen y como se relacionan?
- ¿Cómo pueden evaluarse?
- ¿Qué áreas de oportunidad permiten su mejora?
- ¿qué estrategias organizacionales de servicios pueden implementarse?

**MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO-CONCEPTUAL**

***LA COMPETITIVIDAD***

Las discusiones sobre el significado de competitividad, y las variables que están involucradas en dicho concepto, han sido diversas; hablar de competitividad inicialmente se centró en las naciones o países y posteriormente de forma natural se empezó también a hablar de competitividad empresarial; en general este concepto ha permeado muchos sectores; se habla de competitividad desde la Industria, educación, economía, negocios y administración entre otras temáticas. Pero sin lugar a dudas, los inicios del término llevan a pensar en las relaciones productivas, la comparabilidad y en la permanencia de los sectores relevantes de las naciones, así como en las áreas de producción y servicios de las empresas; la competitividad permite crear y dimensionar imaginarios óptimos de racionalidad cualitativa y cuantitativa.

Es el resultante de la organización óptima de actividades efectuadas con la más alta productividad de sus componentes que propician capacidades idóneas de respuesta ante las variantes del mercado,(Canals, 1991)argumenta que para explicar este fenómeno es necesario analizar los elementos constitutivos de la

empresa (personal, organización, procesos y capacidades distintivas), en ese mismo sentido (Benavides, 2002) dirige la atención hacia los procesos de competencia distintiva necesarios para el logro satisfactorio de las funciones claves. De manera recurrente se presentan los enfoques de análisis sobre la competitividad que argumentan como punto de partida el ámbito interno de la organización, aunque igualmente numerosas son las aportaciones que privilegian los factores externos a la empresa como los impulsores fundamentales de la competitividad, significándose (Porter, 2002) quien resalta el liderazgo en los costos, la diferenciación, la competencia, los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la posición de la empresa en el mercado como los detonantes trascendentales. En contraparte (Hamel H. Prahalad, C. K., 1996) enfatizan la importancia de las competencias distintivas de la organización como los elementos que propician la verdadera ventaja competitiva; la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes de sus miembros integradas a la organización es lo que conforma esas competencias distintivas.

**Cuadro No. 1. Significados de Competitividad según M. Porter**

<b>Concepto 1</b>	<b>La competitividad como un fenómeno macro económico</b>
<b>Concepto 2</b>	La competitividad en función de mano de obra barata y abundante
<b>Concepto 3</b>	La competitividad depende de poseer recursos naturales en cantidad ingente
<b>Concepto 4</b>	La política gubernamental como fuerza determinante de competitividad
<b>Concepto 5</b>	Las prácticas de gestión, que incluyen relaciones con y entre trabajadores

Elaboración Propia

Las anteriores definiciones de competitividad expuestas por Porter, no se han podido determinar cómo únicas y aplicables plenamente, pues cada una de ellas en algún momento han sido refutadas desde la realidad, ejemplo, el

“concepto 2” (ver cuadro anterior), países como Alemania son considerados altamente competitivos y manejan altos niveles salariales; al respecto (Porter, 1991) afirma “... ninguna de estas explicaciones de la competitividad nacional es plenamente satisfactoria, como tampoco lo son muchas otras que se han propuesto. Ninguna es suficiente por sí misma para explicar la posición competitiva de los sectores de una nación. Cada una de ellas contiene una parte de verdad, pero no resistirá un minucioso escrutinio”; la competitividad permite dar una mirada general a los países, a las organizaciones, a las empresas y su quehacer; la misma tiene su concepto inmerso y variables claves, como por ejemplo el aprovechamiento de recursos, capacidades, sostenibilidad, generación de ventajas y estrategias que lleven a la diferenciación y la permanencia; es la capacidad de un país, de una organización o de una empresa para competir.

Para (Saavedra, G. ML & Tapia, B., 2012), la competitividad de una empresa, de un sector, de un país, depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter empresariales, el sector y la infraestructura regional, pero este mismo autor señala a Rubio y Aragón (2006) quienes indican que la clave de la competitividad son los recursos críticos (aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas); para de la Cruz, Morales y Carrasco (2006) (citado por Saavedra) la base de la competitividad es la teoría de recursos y capacidades y el énfasis está en aspectos de investigación y desarrollo.

(Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, 2005)hace referencia a cinco factores de competitividad descritos por él y por toda la teoría económica moderna: (tierra, localización, recursos naturales, trabajo y tamaño local de la población), los cuales (Saldarriaga, 2007) resume en cuatro, (la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna, la existencia de estructura productiva y las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas) e indica que de una u otra manera la competitividad está también

relacionada íntimamente con procesos sociales de desarrollo o deterioro de las condiciones de un país o región y para unos países y empresas se ve favorecida por la globalización, pero no es así para otros, en virtud de su nivel de desarrollo político, social, económico y su posición en el mapa del comercio mundial.

Así, el concepto de competitividad permea las naciones, las empresas, los diferentes sectores productivos, de servicios y además se relaciona con los aspectos sociales de los Países, apareciendo un elemento más de análisis en relación a la competitividad, tal como lo destaca(Saldarriaga, 2007), actualmente se podría afirmar que la competitividad está ligada a variables productivas, estratégicas, económicas, tecnológicas y de desarrollo entre otros, pero además de ello aparece una serie de variables de corte social que se consideran también importantes en el análisis de la competitividad, en ese sentido, el concepto de competitividad pasa de ser determinante en los sectores estatales, empresariales y se convierte también en relevante en términos sociales, la competitividad como generadora de desarrollo social o como todo lo contrario, catalizadora de desigualdad y pobreza; en ese sentido es posible afirmar que la competitividad tiene tres dimensiones en las cuales se ha generado avance y desarrollo: 1). A nivel Nación; 2). A nivel Empresarial y 3). A nivel Social

**A nivel Nación:** Este tipo de competitividad es analizada desde variables macro y micro económicas que han permitido la creación de estrategias competitivas que permitan el ingreso de los países a procesos de competencia de alto impacto, para (Hernández, G., Valencia, J., 2001)existen los niveles: Microeconómico (en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas); Meso económico (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas); el nivel Macroeconómico (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia) y, finalmente, el nivel Meta económico o estratégico(estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo). Desde el punto de vista macroeconómico(Oyarce, 2013)



relaciona esta variable con la existencia de un tipo de cambio razonablemente alto y una tasa de interés baja. Otras asociaciones se hacen con la disponibilidad de recursos naturales; formulación de políticas industriales del estado; y disponibilidad de mano de obra de bajo costo. La propuesta de Porter conocida como “modelo del diamante”, indica básicamente que las naciones pueden tener éxito en la industria o en segmentos de ésta donde su diamante sea más favorable. Las componentes de este diamante son cuatro y están relacionados entre ellos:

- a) Condición de los factores
- b) Condiciones de la demanda
- c) Industrias de apoyo
- d) Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad

**A nivel Empresa:**(Oyarce, 2013) considera que las fuentes de competitividad de las empresas son: la productividad, el firme compromiso, actitud y motivación de sus empleados, y acciones concretas de innovación; (Rivas, 1999) quien la concibe como “La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución” , lo que quiere decir que “el nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca ‘manera de ser’ dentro de un determinado contexto socioeconómico” y no sólo por las dinámicas exógenas en las que se desarrolla, y concluye que: 1) la competitividad es una característica interna al sistema empresa; 2) el mercado, o el entorno sociopolítico y económico, determinan el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca y 3) una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda. Así, la competitividad es vista desde el punto de vista organizacional, indizada a la productividad y haciendo referencia a aspectos de orden sociopolítico que inciden directamente en ella.

**A nivel Social:** Bajo esta perspectiva la competitividad es considerada como un catalizador de desarrollo social y sostenibilidad,(Canto, 2011) considera que debe ser asumida como la búsqueda de la mayor equidad, es objeto de permanentes debates entre quienes le ubican como objetivos contradictorios o divergentes y quienes la clasifican como objetivos que pueden promoverse de manera simultánea. Tiende a prevalecer la idea de que competitividad y cohesión social son variables complementarias; esto es, que los objetivos de la competitividad serán más fácilmente alcanzados en sociedades más incluyentes o con mayor cohesión social y, a la inversa, que los objetivos de cohesión social serán más factibles en sociedades económicamente más competitivas.

La competitividad tiene dos perspectivas; una primera es la tradicional propia de sus inicios, con una marcada influencia económica y del Management, en la cual la productividad, la generación de ganancias, la eficiencia, la eficacia, sostenibilidad son los factores más importantes de la misma; el concepto de competitividad tiene una mirada de desarrollo y transformación social, es decir, debe ir más allá de la visión productiva y relacionarse con la generación de motivantes que permitan generar al interior de las empresas u organizaciones ventajas competitivas a través de las personas, es decir, el “aprovechamiento” del capital humano como determinante para ser competitivo, sostenerse y lograr por medio del mismo procesos de mejora de calidad de vida y desarrollo sostenible social, tanto para la economía, como para las persona que conforman la empresa u organización; recientemente el capital humano se ha convertido en factor clave no solo para el análisis de la competitividad, sino en general para la organización, por lo general la Responsabilidad Social, se convierte en una de las principales herramientas por medio de las cuales las empresas materializan este concepto de competitividad desde el aspecto más humano del concepto, es decir, esta otra perspectiva que lleva a buscar transformaciones sociales y desarrollo.

**Grafico No. 1. Variables de la competitividad**



### **Enfoques de competitividad aplicables a empresas hoteleras familiares**

Diversos modelos de competitividad han sido utilizados para analizar las potencialidades de usufructo del sector productivo. La competitividad es un fenómeno que está íntimamente ligado a las nociones de competencia del mercado, por lo que puede ser entendida como una conformación entre las estrategias internas y externas asumidas para incrementar la participación del mercado. El concepto de competitividad se asocia a una visión teórica del proceso económico y productivo, presentando dificultad en su medida. La esencia de la competitividad de una empresa hotelera está centrada en los recursos y capacidades de cada organización productiva.

El objetivo fundamental de la competitividad es el de diferenciar el rendimiento productivo, propiciando que los ciudadanos mejoren su nivel y calidad

de vida. Bajo esta perspectiva, la competitividad no debe ser vista como un fin, sino como un proceso para la mejora de indicadores sociales.

A pesar de la existencia de una amplia diversidad de estudios y modelos aplicables a la competitividad de una empresa, no existe la convención única que pueda ser aplicada y utilizada de manera estándar en cualquier organización.

### **Teoría de recursos y capacidades de Penrose**

El estudio de la competitividad de las organizaciones y sectores productivos, tiene sustento fundamental en el enfoque de los recursos y capacidades internos en los que se basa la racionalidad competitiva, conocida como la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959).

El considerar a los recursos de la organización como fuente de crecimiento interno se sustenta en el trabajo de Edith Penrose (1959); *The Theory of the Growth of the Firm* en el que argumenta “La demanda no es lo más importante, y quizás sea menos importante que los recursos existentes de la empresa para su crecimiento”. Esta perspectiva teórica establece que el crecimiento de las empresas está en función de sus recursos, en vez de los productos. Esta perspectiva de crecimiento implica un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos, entendiéndose por recurso algo que podría considerarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada. En este mismo sentido, la ventaja competitiva y el crecimiento organizacional dependen del control de los recursos y de las capacidades de la organización por ser éstos valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles (Barney J. , 1991) Para esto anterior, se requiere identificar, clasificar y evaluar el potencial que generan los recursos y las capacidades de la empresa; diseñar estrategias que aprovechen mejor los recursos y las capacidades respecto a las oportunidades externas; e identificar las carencias de recursos respectivas.

Las organizaciones crean valor económico con la posesión de recursos y capacidades una vez que éstos han sido gestionados tanto para proporcionar vínculos causales entre los recursos y la generación de oportunidades productivas

para el crecimiento y la innovación, como para explicar y direccionar el crecimiento de la organización. Así, las organizaciones potencialmente pueden posicionarse competitivamente en función de sus recursos y capacidades(Grant, The resource based-view theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, 1991). Esta teoría se fortalece al considerar a los recursos idiosincrásicos – características comunes y compartidas por integrantes de grupo(s) - y a las capacidades como las principales fuentes generadoras de crecimiento y desarrollo que no pueden ser imitadas por otras organizaciones. Esta perspectiva teórica integra lo organizacional y lo económico. Para lograr eficiencia y eficacia de los sectores productivos se requiere de los recursos, los cuales incluyen un amplio rango de fenómenos sectoriales, organizacionales, sociales e individuales(Barney J. , 1991)y de las capacidades como el desarrollo de habilidades para el funcionamiento adecuado de un sistema.

### **Los recursos y las capacidades de una empresa hotelera**

Desde esta perspectiva teórica los recursos pueden clasificarse en 1) físicos 2) humanos y 3) organizacionales. Los físicos son: infraestructura, tecnología, localización geográfica y comunicación. Los humanos son el capital humano y las relaciones. Los principales recursos organizacionales incluyen la estructura formal de la empresa, la planeación, el control administrativo y las relaciones entre los grupos dentro de las empresas con otros agentes de su ambiente(Barney J. , 1991). De acuerdo con la clasificación que hizo Grant en 1995 es posible distinguir recursos tangibles, intangibles y humanos. Los recursos pueden ser considerados como una unión entre los activos tangibles e intangibles. Los recursos intangibles se definen por su naturaleza inmaterial \_normalmente sin sustancia o esencia física\_ y poseen la capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por las empresas (Nevado, J y López,E, 2002). Es el conjunto de recursos que, no obstante, al no encontrarse reflejados en los estados financieros tradicionales, están generando valor o tienen el potencial para crearlo en el futuro y son resultado de la incorporación de información y conocimiento a los procesos operativos internos, así como del

despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades organizativas y de innovación. Las cualidades relevantes que caracterizan a los recursos intangibles son los que se construyen y acumulan a lo largo del tiempo, el cual también determina la creación de capacidades, entendidas como las habilidades que permiten configurar competencias y recursos. Una capacidad organizacional a nivel hotel, se refiere a la habilidad explícita para desarrollar un conjunto coordinado de tareas mediante la utilización de los recursos existentes, con la finalidad de lograr un resultado en particular. Las capacidades ocasionan la creación, la evolución y la reproducción de otros recursos en nuevos recursos, es decir, son los procesos que utilizan los recursos, específicamente los procesos que integran, reconfiguran, adquieren y liberan recursos para generar y crear cambios. Son las rutinas a través de las cuales se consiguen nuevas configuraciones de utilización de los recursos (Esparza, J. L., García, D., & Duréndez, G. A, 2009). Son las habilidades de saber hacer y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que poseen sus integrantes para el despliegue coordinado de recursos que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades que permiten la consecución de ciertos objetivos. Para enfrentar los retos competitivos y desde el argumento teórico de recursos y capacidades, los recursos son los generadores de capacidades que determinan la creación de otras capacidades organizativas. Las capacidades tanto técnicas como de gestión se encuentran basadas en recursos, información y conocimiento vinculadas con la capacidad de innovación.

### **Conjugación de teorías sobre ventajas comparativas y competitivas**

Considerando el enfoque de David Ricardo sobre las ventajas comparativas, y la perspectiva de Michael E. Porter sobre las ventajas competitivas, para hacer un análisis sobre la competitividad de una organización productiva, es fundamental tomar en cuenta la teoría de las ventajas comparativas, debido a que, para el nacimiento y desarrollo de una empresa, forman parte fundamental factores como la situación geográfica, la comunicación y la mano de obra calificada, entre otros. Por su parte, la teoría de las ventajas

competitivas de Michael E. Porter, viene a complementar la teoría expuesta por David Ricardo, señala que los sectores productivos, tanto de bienes como de servicios, se enfrentan a una constante competencia, por lo que tienen que desarrollar sus ventajas para poder tener una mayor competitividad. Porter menciona que la competitividad de las empresas, en ambos sectores, se enfrenta a cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en el que han de competir, al cual llama diamante, y que éstos pueden fomentar o entorpecer la creación de ventajas competitivas.

El primer atributo genérico lo constituyen las condiciones de los factores, y se refiere a que las naciones pueden poseer factores básicos como mano de obra barata, situación geográfica, infraestructura, entre otros, que le permitan competir en determinado rubro, sin embargo la competitividad recae en la forma que las empresas explotan estos recursos para beneficio de las mismas.

El segundo atributo genérico corresponde a condiciones de la demanda, y alude que la competitividad de las empresas puede estar determinada por la demanda que tenga un producto y/o servicio, es decir, en la medida que la demanda sea mayor o más exigente, la empresa está obligada a incrementar su productividad, lo que la hará más competitiva y le proporcionará un crecimiento mayor.

El tercer atributo genérico es en relación a los sectores afines y de apoyo en el cual señala que en las naciones deben existir sectores proveedores y sectores afines que sean competitivos, para lograr que las empresas tengan una mayor facilidad de hacer su producto o servicio, y además presenten una mejor calidad, es decir, en la medida que haya una adecuada concentración de los recursos para el funcionamiento de las empresas, éstas presentarán una mayor especialización. Y mientras la competitividad de los sectores afines y de apoyo se eleva, ésta también estará obligada a elevar su competitividad.

Por último, menciona como atributo genérico la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, concerniente al hecho de que las empresas deben

contar con mecanismos de estrategia para mejorar su competitividad, por lo que deben existir en los países las condiciones para que se realicen; además, señala que la rivalidad de una empresa con otra del mismo rubro propiciará un mejoramiento constante para ser competitiva; y los pilares principales para que una empresa aumente su competitividad dice el autor, son la mejora, la innovación y el perfeccionamiento.

Además, Porter destaca la existencia de determinantes de la competitividad que pueden ser claves para el crecimiento de las empresas; el papel del gobierno, en la elaboración de políticas públicas en beneficio de las empresas, así como incentivar a los sectores económicos, y por otro lado menciona a la casualidad, como un factor que puede afectar o beneficiar a las empresas, Estas dos últimas determinantes que menciona el autor pueden tener la misma importancia en el desarrollo de las empresas que los atributos.

Por otra parte, la teoría de la competitividad de una empresa, señala que deben existir procesos de aprendizaje y mejora que permitan su desarrollo, provocando que incurse en un marco de mayor competencia con las nuevas empresas que van surgiendo, es decir, transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas. Entendiendo por ventajas competitivas, la incorporación de elementos que contienen un valor añadido al funcionamiento de la empresa.

El aprovechamiento de las ventajas competitivas son las que otorgan una mayor competencia en el mercado internacional, debido a que otras empresas dedicadas a la impresión y edición, cuentan con ventajas comparativas similares, por lo que los agentes que participan en su funcionamiento y promoción son los que deben tener la capacidad para transformarlo, de tal manera que influya en la determinación de elección del cliente potencial.

### **Los factores de competitividad**

La competitividad de una empresa hotelera, es un tema esencial que puede depender, incluso de la existencia de lugares próximos del mismo giro- En el sector productivo, las empresas que le conforman pueden ser la base de ventajas



concretas que les distinguen de los rivales y otorguen ventajas competitivas. El sector industrial depende de los saberes del personal, identificación y comprensión de las necesidades de los consumidores, La innovación y la tecnología como coadyuvantes para mejorar el desempeño y competitividad. No es osado afirmar que los principales factores que influyen en la competitividad son el rápido avance de la tecnología y la dinámica propia de las expectativas de los demandantes de servicios de hospedaje.

En ese sentido, las empresas tienen que desarrollar una amplia gama de habilidades que permitan la generación de ventajas competitivas, por encima de las ventajas comparativas entre las que destacan:

1. Habilidades de interacción entendidas como habilidades necesarias para administrar recursos compartidos por varias empresas que consiste en un proceso de 4 etapas.
  - I. Análisis interno de los recursos y capacidades.
  - II. Estudio y comprensión de las relaciones entre las actividades.
  - III. El proceso de integración.
  - IV. Desarrollo de la capacidad de interactuar que se enfoca en el grado de cooperación real y el proceso de integración lograda.
2. Transformación de empresas estáticas y tradicionales en organizaciones de aprendizaje.
3. Habilidad de recursos humanos.
4. Tecnología y tecnología de la información. Las TIC's son activos estratégicos importantes en la obtención de competitividad

En términos generales, la competitividad, se basa en cuatro factores determinantes; 1) recursos humanos, 2) innovaciones, 3) servicios y 4) costos que influyen en todas las operaciones.No olvidando la dimensión de la competitividad

en su impacto social y económico: la satisfacción del consumidor, la posición en el mercado, el capital humano y la responsabilidad social interna y externa

### ***LA EMPRESA DE FAMILIA***

Algunos autores como(Irigoyen, 1999) y(Kenyon , D., y J. L. Rouvinez., 2004) hacen referencia a empresas de familia, mientras otros como:(Nogales, 2008), (Leach, D., y J. Leahy, 1991), (Gimeno, A., Baulena G., y J. Coma-Cross., 2009) se refieren a empresas familiares, para referirse al mismo tipo de organizaciones. Por lo tanto, en esta investigación, las categorías empresa de familia o empresa familiar se asumen como sinónimos.

Según (Leach, 1999), las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de importancia decisiva de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Por lo cual, el autor considera que la gerencia debe identificar las diferencias y los desafíos que éstas suscitan para desarrollar las habilidades especiales que les permita entender y resolver dificultades que les plantean esas dinámicas y diseñar estrategias para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder, diseñar mecanismos de gobierno corporativo y su control interno.

De este modo, la identificación de las características de una empresa de familia respecto a otras conformadas con una estructura de propiedad diferente es un elemento clave en la gestión de este tipo de empresas. Para esta identificación, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia, para lo cual, en este trabajo son consideradas teorías relacionadas con la gestión, la sucesión en las empresas de familia, los negocios y las familias, la sociología de la familia, el

gobierno corporativo y la teoría de la agencia, con el fin de determinar las características que permiten identificar una firma como empresa de familia. Además, se tienen en cuenta los conceptos asociados con el comportamiento de las familias, la teoría de la agencia, la teoría de la firma y los avances de la teoría de las organizaciones.

Las empresas de familia se diferencian de las demás organizaciones, por diversos elementos, situación que se refleja en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe entender las características propias de ellas, con el objetivo de poder optimizar los resultados de su gestión; para el proceso de toma de decisiones deben tenerse en cuenta las dinámicas que orientan la conducta del fundador, la familia y la empresa (Ramírez, 2008)

Las empresas familiares han sido poco estudiadas, su estudio inicia en 1971 (Chandler, 1989), aumentando significativamente durante los últimos años de la década de los 90's.

En el mundo académico, no existe una definición de empresa de familia que sea generalmente aceptada. Entre los diferentes autores algunos creen que ser o no empresa de familia depende de la distribución de la propiedad de la organización, otros afirman que depende de quién ejerce el control, desde otras perspectivas, además influye la intención de continuidad en la propiedad y el sistema de dirección que se tenga.(Neubauer, Fred, y A. Lank., 1999) presentan una recolección de definiciones de empresas de familia, algunas basadas en el

contenido, mientras otras se ocupan de los objetivos y otras en la forma entre las principales definiciones citadas se encuentran:

Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva y en la cual la práctica administrativa está controlada por una familia.

Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.(Lansberg, I., E. Perrow, y S. Rogolsky, 1988).

Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.(Gallo, 1995).

Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración. (Ginebra, 1977).

Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (La Porta, R., F. López de Silanes, A. Shleifer, y R. Vishny, 1998) señalan que la mayoría de las empresas en el mundo son controladas por sus fundadores y herederos. A mediados de los años noventa del Siglo XX, una buena parte de las empresas registradas en Europa eran propiedad de familias, 70% en Portugal, 95% en Italia, más de doce millones de

empresas familiares norteamericanas aportan el 37% del empleo; en Asia del sur y del este, el grupo familiar y la empresa permanecen inseparables culturalmente.

En América Latina, (Mendoza, 1999),(Manrique, 2004) señalan que los pequeños emprendimientos se convierten en la única alternativa de tener una actividad económica para sobrevivir. Este factor contribuye a afianzar la tendencia de identificar la empresa de familia con las pequeñas, medianas y microempresas. Estos autores usan el término famiempresa para referirse a pequeños emprendimientos de subsistencia.

La definición más cercana al presente estudio de una empresa de familia está basada en la relación estrecha entre los valores más profundos de una organización y de la familia. En este sentido, (Nogales, 2008) señala que las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas. Esto significa que, en sus relaciones internas, interactúan al mismo tiempo relaciones afectivas, junto a relaciones culturales, por lo cual resulta difícil incidir en las empresas de familia si no se entiende dicha complejidad, tanto por las familias empresarias, como por los gerentes y los asesores externos que en ellas interactúan o por quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones.

Por tanto, en la perspectiva de (Nogales, 2008), se puede decir que una empresa es familiar cuando tiene un destacado lazo de unión con una familia, la relación se encuentra fundamentada en que la cultura de ambas, está constituida por creencias básicas que sirven de guías para la actuación y por los valores, y

ambas son compartidas de manera permanente y voluntaria. Sin embargo, esta forma de entender las empresas de familia presenta la dificultad de aplicabilidad práctica en el proceso de clasificar las empresas, pues, para poder decir con seguridad que una empresa determinada es de familia, sería pertinente conocer algo tan difícil de determinar cómo su cultura y la de una familia con ella relacionada.

No obstante, desde la perspectiva de (Basu, N, L. Dimitrova, y I. Paeglis., 2009), una empresa es de familia si se da al mismo tiempo una relación cultural y una familiar y además se cumplen los siguientes hechos: 1) la propiedad, en el sentido de que la totalidad o una porción importante de ésta, es posesión de una familia que le da derecho a tomar las decisiones más importantes de la organización; 2) el poder, de tal manera que, al menos uno o varios de los miembros de la familia propietaria, dedican una parte importante de su tiempo a laborar en la empresa, habitualmente en cargos de alta dirección o como miembros del consejo directivo; 3) el vínculo en la empresa de por lo menos la segunda generación, como manifestación de una clara intención de la familia propietaria, de transmitir de forma exitosa la propiedad de la empresa a las futuras generaciones, y de que se mantengan vivos en la organización los valores propios de la familia propietaria. Desde este punto de vista, se puede concluir que la empresa familiar es aquella en la cual una familia mantiene la propiedad sobre los medios de producción y el control del proceso de toma de decisiones.

## **ABORDAJE METODOLÓGICO**

Considerando las preguntas de investigación que guían este estudio, se concibe un carácter esencialmente explicativo con ligeras aportaciones prescriptivas, el esquema integral de análisis, los instrumentos de acopio de información y la participación de múltiples actores en la descripción de la realidad funcional percibida se diseñan única y específicamente para este proyecto. El censo informativo de hoteles de 5, 4 y 3 estrellas en la localidad, ha sido la primera etapa de abordaje cuantitativo que permite llegar a generalizaciones válidas para la comprensión y determinación de patrones de funcionamiento e interrelacionales, pero la obtención de información a detalle mediante metodología cualitativa es la opción comprensiva con características explicativas que forma el eje central de la discusión metodológica a proseguir, el sentido que la organización del servicio refleja ante los turistas, constituye el objeto fundamental de investigación. Los postulados básicos de investigación tomados en cuenta para la realización de este proyecto son los siguientes: a) La utilización de datos es relativo a las empresas, estructura organizativa y personas; b) El uso de múltiples cuadros de referencia teórica (conceptuales, de racionalidad competitiva y socio-humanísticos) para explicar el desenvolvimiento singular y grupal de los individuos; de tal forma que la explicación aportó elementos de comprensión con mayor énfasis en la organización interna e interacciones sociales a partir de las personas y la coordinación de funciones; c) En el plano metodológico este análisis supone una capacidad, para incitar a los diversos actores (operativos, mandos medios, directivos y empresarios de los diversos hoteles), de considerar el rol que

juegan en la construcción de la realidad del funcionamiento; d) ha sido menester profundizar en la interpretación de detalles para comprender los hechos y situarse en el constructo social y percepción vivida de los entrevistados. El esquema de análisis, necesariamente contiene ciertos límites, que permiten otorgarle la característica de factibilidad a su desarrollo, en los tiempos acordes a la calendarización preestablecida, pero también esos límites implican ámbitos de estudio no abordados en el dimensionamiento organizativo de la empresa prestadora de servicio.

Como especifica (Ellram, 1996) la calidad de un diseño investigativo requiere de una validación externa, confiabilidad, validación de constructo, y validación interna. La validación externa refleja qué tan apropiadamente los resultados representan al fenómeno estudiado, estableciendo la posibilidad de su generalización; La confiabilidad se concentra en la posibilidad de repetición de la investigación, cuáles tipos de réplica son posibles que produzcan los mismos resultados; La validación del constructo se dirige al establecimiento de medidas operativas propias para los conceptos que son estudiados. Tres elementos son asociados con el establecimiento de la validación del constructo: 1) La utilización de múltiples fuentes de evidencias, que permite la triangulación de los datos para corroborar su validez, 2) El establecimiento y mantenimiento de una cadena de evidencias, que se relaciona con la habilidad del investigador para seguir los datos y análisis desde su formulación inicial hasta las conclusiones finales bajo condicionantes de fluidez, claridad y contenido, y 3) La revisión selectiva efectuada por los informantes clave, que implica la prueba de aceptación por parte



de los principales actores del estudio; y la validación interna que atañe la realización de inferencias propias a partir de los datos, considerando explicaciones alternas y la utilización de datos convergentes.

Para el diseño metodológico específico del proyecto, también llamada la fase técnica, ya que trata sobre los procedimientos de observación, recolección, registro, análisis e interpretación de la información empírica, se establecen los siguientes apartados de análisis:

a) Identificación de categorías: desglose de unidades de análisis tomando en cuenta las siguientes variables:

- Tipo de instalación hotelera: 5, 4 y 3 estrellas
- Áreas y departamentos de análisis por hotel
- Variables de competitividad organizativa consideradas:

b) Determinación del tamaño de muestra, confiabilidad, error en la estima y aplicación de instrumentos: El establecimiento de categorías y unidades de análisis, facilita desarrollar como abordaje inicial, un muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza de 95% y error en la estima no mayor al 3%, que permita verificar condiciones operativas, apreciaciones de funcionarios y percepciones de clientes sobre los niveles de organización del servicio basado en las siguientes consideraciones.

- El diseño y definición de los instrumentos utilizados para el abordaje cuantitativo, es producto de la reflexión sobre los reactivos necesarios para obtener información que permita dar respuesta y satisfacer a las interrogantes y objetivo

de investigación planteados, la extensión de cada instrumento considera brevedad de tiempo para su respuesta, las actitudes en relación a las preguntas, la obligatoriedad de atención a los cuestionamientos y la expectativa de compromiso consciente hacia las acciones de mejora organizativa.

- Prueba piloto con 50 cuestionarios distribuidos acorde a la significancia relativa de cada hotel por categoría establecida, para considerar comportamiento estadístico normal en el acercamiento de exploración para determinar el tamaño de muestra total 
$$n = Z^2 (p) (q) / e^2$$

- Distribución y aplicación del resto de encuestas utilizando muestreo aleatorio estratificado.

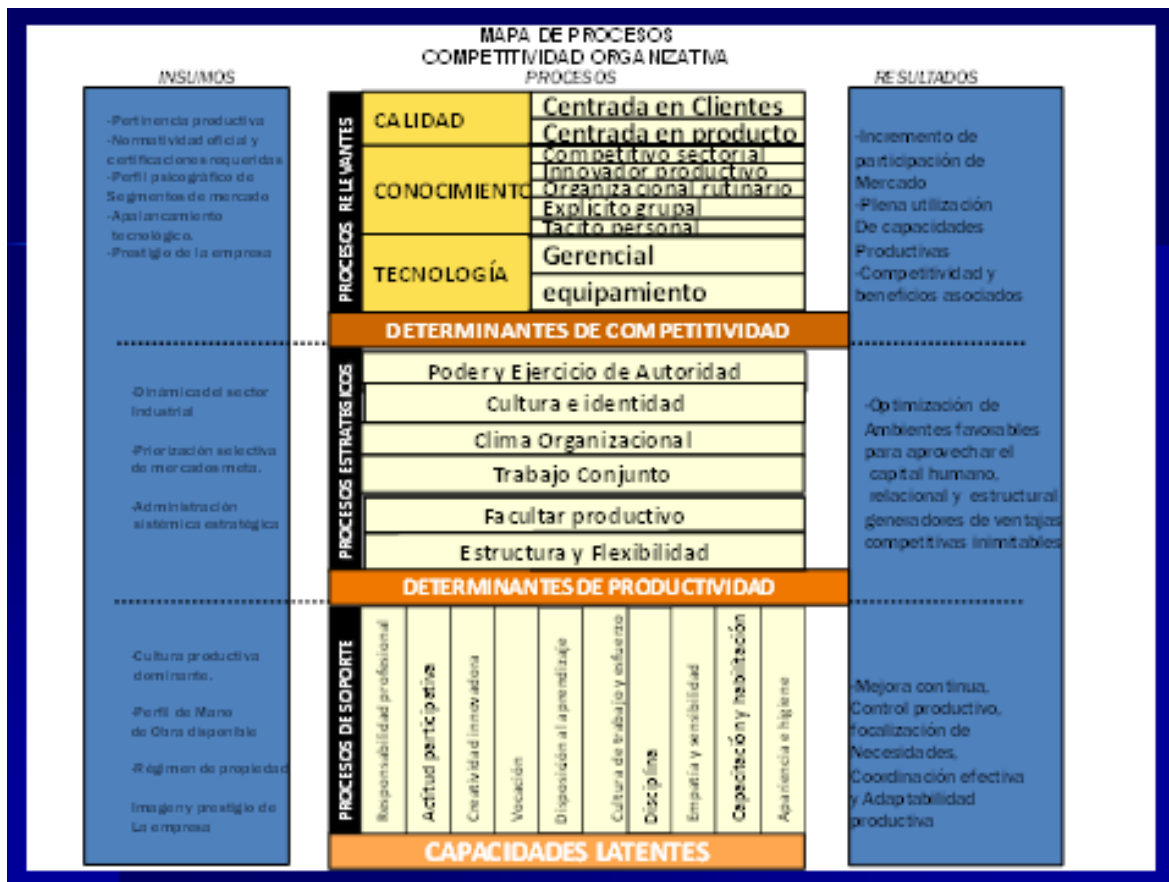
c) Aplicación de entrevistas semi-estructuradas: Dirigidas a personajes claves como representantes del sector, líderes gremiales, mandos operativos y medios, directivos, empresarios y autoridades de los 3 niveles de gobierno

d) Consulta de fuentes secundarias: Análisis de registros periodísticos y observaciones de las diversas fuentes de información turística, muestreos parciales y registros propios de las empresas hoteleras, relativos a las percepciones cualitativas del servicio recibido, nivel e imagen competitiva. Las principales fuentes en consulta son: Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado, Secretaría de Turismo de Gobierno Federal, CANACO-SERVYTUR, Asociación de empresas turísticas de Mazatlán, Asociación Tres Islas, Periódicos locales, H. Ayuntamiento de Mazatlán y Organizaciones diversas prestadoras de servicios turísticos.

Investigación en proceso que actualmente se encuentra en la etapa de acopio de información de Gerentes, Mandos medios y Trabajadores operativos, por lo cual solo se enuncian resultados preliminares correspondientes al marco teórico referencial y diseño de mapa de procesos en que se sustenta la competitividad de la Empresa Hotelera de Familia

## RESULTADOS PRELIMINARES

El Mapa de procesos de los principales factores determinantes de competitividad que han sido considerados, preliminarmente para sustentar el dimensionamiento competitivo de las empresas hoteleras familiares es el siguiente:



Puede concebirse el esquema de capacidades latentes en el desarrollo de procesos de competitividad organizativa para una empresa hotelera, a partir de esquemas actitudinales como son: la actitud participativa que muestra el grado de disposición para involucrarse en la solución de problemas, la disposición al aprendizaje como reflejo motivacional de crecimiento intelectual y de funcionamiento tendiente a la mejora que por igual llegan a conformar elementos sustantivos de la motivación intrínseca laboral no programada, espontánea, genuina y altamente productiva. Otra vertiente de capacidades latentes significativa la conforman los aspectos de responsabilidad profesional que reflejan la condición humana consciente de obligaciones incluso morales ante la actividad laboral. Aunado a lo anterior la destreza laboral general una simbiosis de productividad que tiene sustento en la capacitación y habilitación propia del trabajador, sus concomitante de cultura de trabajo y esfuerzo que se fundan en la vocación productiva como proceso de soporte relevantes para la competitividad. Finalmente la condición de sustento clave se ve de manera objetiva en los elementos de creatividad innovadora que desarrollan los trabajadores.

La selección y retención de colaboradores debe de tomar en consideración la cultura productiva predominante a nivel local, las características psicográficas de la mano de obra disponible para conjugarla con el modelo administrativo que permita desde una concepción de estructura organizacional cumplir los objetivos propuestos de competitividad considerando los alcances que la disponibilidad presupuestal permiten.

La mejora continua, el control productivo, la focalización de necesidades a cubrir además de la coordinación efectiva para lograr la adaptabilidad idónea en términos productivos, son los principales resultados que los procesos de soporte descritos deben de impulsar para el aprovechamiento pleno de capacidades latentes.

Este basamento descrito permiten la incursión de los determinantes de productividad propiamente concebidos como procesos estratégicos, las dicotomías de centralización o descentralización de los ejercicios de autoridad y presupuestales deben de tomar en cuenta las ventajas que general el empowerment (facultar productivo), mediante la conformación y desarrollo de trabajo conjunto que propicie un clima organizacional adecuado tendiente a incrustarse como rasgos identitarios de la cultura organizacional del negocio. No debe omitirse por igual como proceso estratégico el control presupuestal necesario para una disciplina programática factible y de alta incidencia en las consideraciones de eficiencia, eficacia y efectividad del plan estratégico que se genere. La dinámica del sector hotelero, toma como elementos conductores los grados de rivalidad existentes, las vertientes de competencia, la segmentación y selección de mercado meta que deben de ser elementos guías del ejercicio de administración estratégica que favorezca la optimización de ambientes para aprovechar el capital humano relacional y estructural generador de ventajas competitivas ilimitables.

De manera inobjetable las capacidades de los trabajadores, lo acertado de los procesos estratégicos y la identificación de factores claves determinantes de

competitividad desde el enfoque de conjugación de variables internas deben verse reflejadas en la innovación que tiene sustento en el conocimiento, tecnología pensante y actitud de los colaboradores. El apalancamiento tecnológico cabe mención especial debido a la trascendencia que representa el manejo oportuno y volumétrico de datos para incidir en toda la gama de beneficios asociados a la competitividad.

## Bibliografía

- Programa de las Naciones Unidas. (2014). *El papel de la educación en la formación del bienestar subjetivo para el desarrollo humano. Una revisión del caso chileno*. Santiago de Chile: UNICEF.
- A., G. M. (2003). *La transmisión del Conocimiento durante la Implementación de Procesos de Calidad*. Mazatlán, México: Ediciones Universitarias U de O.
- A., G. M. (2005). *Calidad en Organizaciones Mexicanas*. Mazatlán, México: Ediciones Universitarias U de O.
- A., H. R. (2001). *Elementos de la competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Madrid: Planeta de Agostini.
- Arango, M. D., Londoño, J. E., & Álvarez, K. C. (2012). Capacidades del Negocio en el Contexto Empresarial. *Virtual Universidad Católica del Norte*, 5 - 27.
- Barney. (1991).
- Barney, J. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99 - 120.
- Basu, N, L. Dimitrova, y I. Paeglis. (2009). Family control and dilution on mergers. *Journal of Banking and Finance*, 829 - 841.
- Batres, S. y García – Calderón L. (2006). *Competitividad y desarrollo internacional*. México: Mc Graw Hill.
- Becerra, F., Serna, H. M., & Naranjo, J. C. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 247 - 257.

- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 13 - 26.
- Campa, E. (2007). *Los cinco detonadores de la competitividad*. México: Panorama.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Canto, S. R. (2011). *Competitividad y cohesión social. El caso de la industria del vestido en Yucatán*. Mérida Yucatán: F. Economía UAY.
- Casillas, J, C. Díaz, y A. Vásquez. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Thomson.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.
- Cle, B. (2008). *Creatividad al instante lluvia de ideas innovaciones soluciones*. Madrid, España: Granica.
- Collectif. (2009). *Les Poles de la competitivite*. Paris, France: Guimard.
- Colli, A., y M. Rose. (2003). *Family Firms in a comparative perspective*. Cambridge USA: Cambridge University Press.
- competitividad, I. M. (20 de marzo de 2014). *IMCO.org.mx*. Recuperado el 5 de septiembre de 2015, de <http://imco.org.mx/conoceimco>: <http://imco.org.mx>
- Cruz, P. A., & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Escuela de Administración de Negocios*, 27 - 43.
- Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 11 - 33.
- Davis, J.A., y R. Tagiuri. (1989). The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 47 - 74.
- De Graune, P. (2010). *Dimensions of competitiveness*. New York, USA: CESIFO.
- Domínguez, M. L., Girón, J., & López, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 127 - 158.

- Echeverry, R. D., & Silva, T. F. (2009). Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca. . *Pensamiento y Gestión*, 284 - 318.
- Eddleston, C. S. (2010).
- Eddleston, K., Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Issue 6., 1043-1056.
- Eddleston, K., J. Chrisman, L. Steier, y J. Chua. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1043 - 1056.
- Ellram, L. (1996). "The Use of the Case Study Method in Logistics Research. *Journal of methodological research*, 7 - 25.
- Escoubes, B. (2010). *Innovación y Cambio*. Deusto, España: Universidad de Deusto.
- Esparza, J. L., García, D., & Duréndez, G. A. (2009). Gestión estratégica y competitividad de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Escuela de Administración de Negocios*, 5 - 29.
- Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer. (1996). *Family firm*. Boston: Stamer edit.
- Fernández, J. P. (2014). Alpina: Un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, 78 - 85.
- G., C. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. . *Innovar*, 157 -172.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona, España: Praxis.
- Gerina, S. (2009). *Competitividad*. México: Castillo.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, y I. Lansberg. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston USA: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A., Baulena G., y J. Coma-Cross. (2009). *Modelo de empresa familiar; soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona, España: Deusto.
- Ginebra, J. (1977). *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. . México: Panorama.
- Gómez, G., M. López, y J. Betancourt. (2009). Influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 163 - 190.
- Grant, R. (1991). The resource based-view theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114 - 135.
- Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, Ma. USA: Blackwell Publishing.



- Hamel H. Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Hernández, G., Valencia, J. (2001). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 225 - 254.
- Hers, L. (2009). Prácticas de Buen Gobierno en un Orden Familiar. Una Propuesta para Sociedades Cerradas y Empresas de Familia. *Revista del Centro de Investigaciones de AFIP*, 47 - 59.
- Irigoyen, H. (1999). *La crisis en las empresas de familia*. México D.F.: Macci.
- Jimenez, J.C. & Martínez. C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y Gestión*, 165 - 190.
- Kenyon , D., y J. L. Rouvinez. (2004). *Family Business Key Issues*. London, UK: Macmillan.
- La Porta, R., F. López de Silanes, A. Shleifer, y R. Vishny. (1998). law and finance. *Journal of Political Economy*, 1113 - 1155.
- Ladell, T. (2010). *Motivación en el trabajo*. México: Trillas.
- Lansberg, I., E. Perrow, y S. Rogolsky. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1 - 8.
- Leach, D., y J. Leahy. (1991). Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies. *Economic Journal*, 32 - 51.
- Leach, P. (1999). *La Empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 1 - 38.
- Luchi, R. (2006). *Competitividad, innovación y mejora continua en la gestión*. México: Gestión.
- Manrique, O. (2004). Family firms and firm performance: Evidence from Chile. *Journal of International Economy*, 620 - 646.
- Mejía, S., Restrepo, L. S., & López, M. E. (2012). Modelo de competitividad empresarial sectorial. *Scientia et Technica*, 46 - 51.
- Menchen, B. F. (2009). *Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones*. México D.F.: De Santos.
- Mendoza, F. (1999). La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas. *Journal of the Family Firm Institute*, 69 - 82.
- Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad Sistémica. *Nueva Sociedad*, 72 - 87.

- Modest, A. (2000). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona, España: Diaz de Santos.
- Modest, G. &. (2000). *La empresa Familiar*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Narváez, M., & Fernadez, G. (2013). Competitividad de Empresas Turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. . *Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Zulia*, 243 - 260.
- Neubauer, Fred, y A. Lank. (1999). *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Deusto S. A.
- Nevado, J y López,E. (2002). *Competitividad*. Barcelona, España: Del Deusto.
- Nogales, F. (2008). *La Familia Empresaria*. Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos.
- Oyarce, J. A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 58 - 63.
- Penrose, E. (1959). *The economic growth of the firm*. Boston, USA: Stampton.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Mcgraw hill.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Madrid: Piramide.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Piramide.
- Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: CECSA.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva; Creacion y sostenimiento*. Nexico: CECSA.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva; Creación y sostenimiento*. México D.F.: CECSA.
- Ramírez, A., Montoya, I. A., & Montoya, A. (2012). Análisis potencial competitivo del bioetanol en Colombia: un enfoque desde las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. . *Gestión y Ambiente*, 117 - 129.
- Ramírez, M. H. (2008). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 115 - 125.
- Rivas, V. A. (1999). *La competitividad: una lucha sin fin para las PYMES*. Costa Rica: Universidad Latina.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Romero, R. D., Vásquez, J. E., & Castellanos, T. F. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad. *Cuadernos de Administración*, 45 - 54.
- Saavedra, G. ML & Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 4 - 24.

- Sabin, A. (2007). La Responsabilidad social, corporativa como refuerzo de la estrategia y la competitividad empresarial. *Escuela de Administración de Negocios*, 73 - 75.
- Salazar Nav, G. (2004). *Cómo gestionar empresas familiares*. Barcelona, España: Del Deusto.
- Saldarriaga, R. G. (2007). *La globalización y la competitividad de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Medellín, Colombia: Universidad San Buenaventura.
- Santiago, D. H., & Montoya, I. A. (2011). El perfil competitivo local como factor determinante para el desarrollo de la floricultura en Madrid - Cundinamarca. *Facultad de Ciencias Económicas*, 25 - 43.
- Sauvin, T. (2009). *La compétitivité de l'entreprise*. Paris, France: Ellipses.
- Schwab, Klaus; Porter, Michael E; Sachs, Jeffrey D. (2009). *the Global Competitiveness Report*. Ginebra, Suiza: WEF.
- SECTUR. (2000). *Estudio gran visión del turismo en México: Perspectiva 2020*. México D.F.: CESTUR.
- Serna, H. M., Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 - 29.
- Shanker, A. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics. . *Family Business Review*, 123 - 167.
- Shanker, A. C., y J. H. Astrachan. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 123 - 167.
- Siliceo Aguilar, A. (2010). *Crisis del empleo y nuevo sindicalismo mexicano*. Mexico: Purrua.
- Smith, A. (1983). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. .Barcelona, España: Orbis S.A.,
- Techniques, C. H. (2007). *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*.Paris, France: Hermes.
- Weigel, D. J. (1992). *A Model of Interaction in the Intergenerational Family Business*. Master Thesis. Michigan USA: University of Nevada.



# Características praxeológicas, epistemológicas, axiológicas y ontológicas del emprendimiento y la innovación en tres empresas familiares de Chiapas, México.

---

*Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez<sup>1</sup>  
Dra. Karla Beatriz García Arteaga<sup>2</sup>  
M.A.C.Arcadio Zebadúa Sánchez<sup>3</sup>  
Dr. Carlos Octavio Cruz Sánchez<sup>4</sup>  
Mtro. Julio César Moreno Méndez<sup>5</sup>*

## Resumen

La creación de nuevas empresas y su consolidación, es considerada uno de los aspectos más importantes de la actividad económica (Contín, Larraza y Mas, 2007) debido a que son las principales fuentes generadores de empleo, el pilar de las economías y las creadoras de riqueza para las regiones (González y Hernández, 2012).

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración/ Centro de Estudios para la Construcción de la Ciudadanía y la Seguridad/ Facultad de Ingeniería/ Facultad de Arquitectura. zmcruz2@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración/ Centro de Estudios para la Construcción de la Ciudadanía y la Seguridad/ Facultad de Ingeniería/ Facultad de Arquitectura. karteagab@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración/ Centro de Estudios para la Construcción de la Ciudadanía y la Seguridad/ Facultad de Ingeniería/ Facultad de Arquitectura. zebaduaunach@gmail.com

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración/ Centro de Estudios para la Construcción de la Ciudadanía y la Seguridad/ Facultad de Ingeniería/ Facultad de Arquitectura. cocruz@unach.mx

<sup>5</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración/ Centro de Estudios para la Construcción de la Ciudadanía y la Seguridad/ Facultad de Ingeniería/ Facultad de Arquitectura. cesarmoreno2826@gmail.com

El emprendimiento y la innovación como factores importantes del desarrollo económico local, se han convertido en campo de análisis de los investigadores de las MiPyMes. En este capítulo se presentan los resultados de una investigación realizada en tres pequeñas empresas familiares del estado de Chiapas, México, con el objetivo de describir y analizar sus principales características desde los enfoques praxiológico, epistemológico, axiológico y ontológico. El estudio se encuentra en proceso por lo que se presentan los primeros resultados encontrados en tres de las 10 empresas bajo estudio. Aunque los resultados no son generalizables, se presenta un listado general de las principales características locales del emprendimiento y de la innovación detectadas en estas empresas, al ser consideradas metodológicamente en conjunto como un estudio de caso en Chiapas. Se concluye presentando los hallazgos encontrados en esta primera etapa de la investigación.

Palabras clave:

**Empresa familiar, emprendimiento, innovación, MiPyMes, Chiapas.**

## **1. Introducción**

Durante y después de la crisis financiera del 2010, la economía de México fue afectada seriamente y ahora se calcula que el 65% de los emprendedores piensan que es más difícil comenzar una empresa de lo que era antes de ésta (GEM, 2012).

Esta es una situación preocupante, ya que como sabemos, la creación y consolidación de nuevas empresas es considerada uno de los aspectos más importantes de la actividad económica (Contín, Larraza y Mas, 2007) debido a que son las principales fuentes generadores de empleo, el pilar de las economías y las creadoras de riqueza para las regiones (González y Hernández, 2012).

Empero, el desarrollo no solamente requiere de la creación de nuevas empresas, sino que se haga innovación en las ya establecidas que han superado la barrera del tiempo (Villegas, 2014). Por ello, el emprendimiento empresarial y la innovación se han convertido en temas de descripción, análisis, prescripción e intervención para comprender, generar y promover el desarrollo económico y social de las organizaciones y su entorno.

Derivada del francés entrepreneur, la palabra emprendimiento significa estar listo para iniciar algo o para tomar decisiones. A fines del siglo XX y principios del XXI se han realizado una gran cantidad de estudios para identificar lo que se reconoce como emprendimiento, espíritu emprendedor o entrepreneurship.

De acuerdo con Rodríguez (2009), la literatura sobre management generalmente describe al emprendimiento o espíritu emprendedor como “la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas”, y los ejecutivos lo señalan con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento, destacando trabajos como los de Brook (1968), Bennis y Nanus (1985), Mintzberg et al. (1999) y Amit (1997).

El emprendimiento empresarial se ha convertido en tema de descripción, análisis, prescripción e intervención para comprender, generar y promover el desarrollo económico y social.

De acuerdo con Rodríguez (2009), la literatura sobre management describe al emprendimiento o espíritu emprendedor como “la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas”, y los ejecutivos lo señalan con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

La Secretaría de Economía en México considera como emprendedor a toda aquella persona en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, iniciando la identificación de un negocio, a partir de la necesidad de un bien o servicio (SE, 2012). Sin embargo, las investigaciones sobre la realidad mexicana en torno al emprendedor y el proceso de innovación en la micro, pequeña y mediana empresa familiar son escasas y la teoría sobre el tema aún se encuentra en una etapa pre-paradigmática.

La empresa familiar es una forma de organización compleja, en la que se conjugan diversas racionalidades; en ella, la empresa, la familia y el patrimonio se articulan, se confrontan, se enriquecen o se destruyen. Podemos observar comportamientos de orden tradicional combinados con referentes de empresa moderna burocrática e incluso, elementos posmodernos. Vemos en su seno lógicas y acciones que pueden explicarse desde la perspectiva del poder, encontramos manifestaciones de supervivencia y adaptabilidad, formas de organización que imbrican la ganancia económica con la solidaridad familiar (Lozano, Cisneros y Niebla, 2009).

La complejidad de la empresa familiar, nos ha llevado a preguntarnos ¿Cómo se generan el emprendimiento y la innovación en estas organizaciones?, ¿Qué factores intervienen? ¿De qué manera la familia genera, fomenta o desalienta la creación y continuidad de la organización? ¿Cómo interviene la familia en las distintas formas de innovación dentro de su empresa?



Para estructurar la búsqueda de respuestas a estas preguntas, se consideró adecuado utilizar un abordaje desde el ámbito praxiológico, epistemológico, axiológico y ontológico.

- a. Praxiológico, para describir y analizar cómo surgen el emprendimiento y la innovación en la empresa familiar, qué situaciones condicionaron las acciones de los actores, cuál o cuáles eran los problemas prácticos que se buscaban resolver y si esto implicó una visión sistémica o parcializada con sus respectivos efectos.
- b. Epistemológico, desde un enfoque fenomenológico-interpretativo para propiciar el diálogo con los actores y comprender su perspectiva y visión sobre el emprendimiento y la innovación, así como su aplicación en la creación y continuidad de sus empresas.
- c. Axiológico: De acuerdo con Cordero (2015), “en los tiempos que vivimos dentro de una sociedad plural en culturas y creencias, sólo el núcleo familiar y el papel preponderante de la educación forjará hombres de bien con un patrón de valores, que haga respetar la existencia de la humanidad, siendo responsable de su futuro”, por ello, un acercamiento axiológico buscará identificar las creencias, valores y actitudes que se relacionan con el emprendimiento y la innovación en las empresas estudiadas.
- d. Ontológico, para considerar una perspectiva holística compuesta por todos los integrantes de la familia que participan en la empresa, considerando la realidad local, regional, nacional e internacional que los circunda.

## **2. Objetivo de la investigación**

Establecer generalidades sobre las condiciones en que se crean las Mipymes familiares en el estado de Chiapas y cómo se genera la innovación en ellas para contribuir a su continuidad, con la finalidad de formar una base de datos que sirva de referencia a quienes deseen establecer nuevos negocios, así como a los estudiantes de las carreras económico-administrativas, al tener referencias locales y no solo de grandes trasnacionales ajenas a su realidad.

## **3. Perspectiva Teórica**

### **3.1 Emprendimiento**

Derivada del francés *entrepreneur*, la palabra emprendimiento significa estar listo para iniciar algo o para tomar decisiones. Desde el siglo XVII se calificaba de emprendedor al arquitecto y al maestro de obra, identificando en ellos las características de emprender la construcción de grandes obras por encargo.

La definición del término emprendedor ha ido evolucionando diferenciándola del de inversionista; en 1982, Casson caracteriza al emprendedor en un estado de “innovación permanente, altamente motivado y comprometido con una tarea, que reporta características de planeación y ejecución, propenso al riesgo y a la vez, esquivo a la comprensión de sus propias dinámicas” (Rodríguez, 2009, p.97).

Independientemente del tiempo en que se haya decidido ser emprendedor, iniciar una empresa siempre ha sido una cuestión de aventura o riesgo; en la actualidad, ¿ser emprendedor significa imperiosamente tener que fundar una nueva empresa?

No, parece ser la respuesta. Investigaciones en los últimos años han establecido dos tipos de individuos poseedores del espíritu emprendedor: el emprendedor independiente (entrepreneur) y el intraemprendedor (intrapreneur).

De acuerdo con Rodríguez (8 de mayo, 2013), tanto el entrepreneur como el intrapreneur “identifican las oportunidades, cuantifican los riesgos y ponen en marcha las acciones de una manera creativa e innovadora: uno lo hace en un ambiente externo; el otro, bajo el paraguas de una organización” (p.1).

Cuando hablamos de emprendimiento, es común que se piense en iniciar un nuevo negocio o en conceptos como el autoempleo. Generalmente se define al emprendedor (entrepreneur) como aquella persona que está dispuesta a correr un riesgo financiero o de otra índole, identificando una oportunidad de negocio y organizando los recursos necesarios para ponerla en marcha. Sin embargo, investigadores como Gifford Pinchot III han encontrado a otro tipo de emprendedor, y en el año de 1992, el American Heritage Dictionary definió al intrapreneur como “aquella persona dentro de una organización que se responsabiliza por convertir una idea en un producto terminado, económicamente viable, a través de la toma de riesgos y la innovación”.

Este tipo de emprendedor asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; produce e introduce nuevos productos, procesos y servicios que le permiten crear, crecer y beneficiarse. Utiliza su espíritu emprendedor para innovar dentro de la organización ya establecida y esa innovación crea ventajas competitivas en áreas que van desde la

administración, producción y marketing y que pueden convertirse en nuevos negocios dentro de su organización (Villegas, 2014).

Las características personales de uno y de otro tipo de emprendedor no difieren mucho: en ambos casos se habla de personalidades con fuertes rasgos de liderazgo, innovadores, creativos, flexibles y adaptables, con amplias capacidades de gestión administrativa y de procesos. Para el intrapreneur, la recompensa se haya en sus logros, en la demostración de que su visión es exitosa, pero también en el reconocimiento dentro de su organización por convertirse en un agente de cambio acelerado; no obstante también puede llegar a ser catalogado como amenazante por promover el desafío constante al estado de las cosas, a los paradigmas establecidos, a los modelos de negocios institucionalizados, etc. No son raros los casos en los que ejecutivos de empresa, frustrados ante la imposibilidad de ser intrapreneurs en la misma, deciden separarse e iniciar sus propios emprendimientos (Rodríguez, 8 de mayo, 2013).

Cuando se habla de emprendimiento, es inevitable relacionarlo con los términos de invención e innovación, aunque debe aclararse que estos dos últimos no son sinónimos. La invención es el acto de crear un concepto nuevo para potencialmente convertirlo en un bien o servicio. Cuando la invención ha sido establecida y es buena, comienza la segunda etapa, la innovación: hacer de la nueva idea un éxito comercial. Esta segunda etapa puede ser llamada implementación o desarrollo comercial, entre otros adjetivos. Tan importante es la invención o generación de la idea, como la innovación (Pinchot III, 1985).

El emprendimiento, de acuerdo con Rodríguez (2009), no puede concebirse desde una sola perspectiva; no exclusivamente desde el concepto de oportunidad, ni desde los rasgos del individuo, ni desde sus capacidades para lograr la efectividad. Se concibe desde la integración de las características mencionadas, y se da apertura a la identificación de una nueva área praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica, desde la perspectiva antropológica, lingüística, biológica, y por qué no psicoanalítica, que estudia este tipo de relaciones y características y, por ende, su complejidad

Al referirnos a emprendimiento empresarial, consideramos la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea particular que genere ingresos así como la iniciativa del propio fundador o de terceros dentro de la empresa para generar nuevas formas de hacer algo; su análisis se asoma a la propuesta de Rodríguez, apegándonos a lo establecido por Jeffrey A. Timmons (1999) cuando señala que emprender significa tomar acciones humanas creativas, para construir algo de valor a partir de prácticamente nada, es la búsqueda insistente de la oportunidad, independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Su clásico modelo de percepción de la oportunidad, idea, elaboración del concepto de negocio, investigación de mercado, y desarrollo del negocio o comercialización, es una de las propuestas cuestionadas en las conclusiones del estudio.

### **3.2 Innovación**

De acuerdo con el Manual de Oslo (2006), la innovación es:

La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.(p.44)

En esta Manual, se considera a la innovación como un proceso en red en el que las interacciones entre los diversos actores generan nuevos conocimiento y tecnología. Los actores en una red de innovación van más allá de la empresa, sus clientes y sus proveedores; también se extiende a los centros de investigación, la enseñanza superior y con entidades públicas y privadas de desarrollo.

La innovación puede surgir en el producto, en el proceso, en la organización de la empresa, en el marketing y en las relaciones y vínculos para la innovación.

No todas las acciones distintas a las usuales en una organización son consideradas innovación; a continuación se señalan las que acepta como tales el Manual de Oslo (2006):

- a. Todas las actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, que llevan o están encaminados a la introducción de innovaciones
- b. Toda actividad de I+D financiada o efectuada por la empresa
- c. La construcción y prueba de un prototipo o modelo original destinado a la realización de ensayos que presente todas las características técnicas del nuevo producto o proceso. La validación de un prototipo corresponda menudo al final de la fase de desarrollo y al inicio de las fases siguientes del proceso de innovación
- d. Adquisición de tecnologías y conocimientos técnicos mediante compra de patentes, invenciones no patentadas, licencias, know-how, y diseños
- e. Adquisición de máquinas, equipos y bienes de capital con fines innovadores que aporten mejores rendimientos o que sean necesarios para la realización de la innovación
- f. Las actividades de diseño industrial, ingeniería y puesta a punto y ensayos de producción

- g. Actividades de planificación y desarrollos no considerados I+D pero destinados al proceso de investigación
- h. Planificación y elaboración de procedimientos, especificaciones técnicas, y otras características como puestas a punto y modificaciones posteriores.
- i. Ensayos y test de productos y procesos, incluyendo los ensayos destinados a mostrar su funcionamiento.
- j. Estudios de mercado y la publicidad en torno al lanzamiento de bienes y servicios nuevos o significativamente mejorados.
- k. La formación cuando sea necesaria para la introducción de una innovación de producto o de proceso.
- l. Diseño, planificación e implantación de nuevos métodos de organización

#### **4. Metodología**

La investigación busca identificar, comprender e interpretar los factores que determinan el emprendimiento desde la perspectiva y vivencias de los actores locales, en sus contextos naturales; para ello, se realizó el diseño desde el paradigma humanista, utilizando el estudio de caso para analizar de manera global, casos específicos.

El trabajo comprende el análisis de dos pymes familiares del sector industrial y una de servicios, ubicadas en el estado de Chiapas; cada empresa fue estudiada como un estudio de caso particular y a su vez, las tres como un solo caso de estudio del cual se presentan aquí los resultados. De manera expresa se evitó incluir en este análisis a empresas que exclusivamente se dedicaran a la compra-venta.



Las empresas estudiadas se dedican a la producción de destilado de agave, de salsas, y al servicio hotelero; están ubicadas en los municipios de Acala, Tuxtla y San Cristóbal de Las Casas, respectivamente.

Para la recolección de la información en las empresas estudiadas se utilizaron técnicas cualitativas: observación y entrevista a profundidad en el sitio de trabajo de los actores; para su análisis se consideró el Interaccionismo Simbólico, y para cumplir con el objetivo de la investigación, se abordaron cuestiones relativas a las perspectivas praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica.

A continuación se señalan de manera concreta los aspectos revisados en cada perspectiva:

- Praxeológica (praxis): lógica de la acción de los actores estudiados; identificación de principios elementales del emprendimiento.
- Epistemológica: origen, estructura, métodos y validez de los conocimientos del emprendedor basados en creencias justificadas (experiencia previa, racionalidad adquirida, interacciones con el medio, etc).
- Axialógica: valores, juicios de valor y ética familiar, valores, juicios de valor y ética empresarial, valores y ética organizacional. Responsabilidad social empresarial (valores objetivos y subjetivos: belleza, funcionalidad-compañerismo, solidaridad)
- Ontológica: naturaleza, existencia y realidad del emprendedor y de la empresa (lo esencial y fundamental, objetivo y subjetivo: capacidades técnicas, administrativas y gerenciales, recursos, ambiente laboral).

Debido a que es el primer acercamiento para estudiar el emprendimiento e innovación en las pequeñas y medianas empresas en Chiapas, se buscó que las empresas estudiadas estuviesen en distintos sectores productivos, pero que se hubiesen destacado por su permanencia y desarrollo en la localidad.

Cuadro 1. Empresas estudiadas

Empresa familiar estudiada	Actores participantes	Instrumento para la recolección de datos
Destilado de agave. Acala, Chiapas. 7 años	Fundador, esposa, asesor	Entrevista individual y grupal
Salsa con ingredientes de la región. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 7 años	Fundadora, hija, asesor	Entrevista individual y grupal
Servicio hotelero. San Cristóbal de Las Casas. 30 años	Hija, trabajadores	Entrevistas individuales.

Fuente: elaboración de autores.

## 5. Resultados:

Los resultados de investigación obtenidos en cada empresa no se generalizan; sin embargo, en el Cuadro 2, se dan a conocer los elementos identificados a la fecha, que determinaron el emprendimiento en las tres empresas estudiadas.

Cuadro 2. Elementos relacionados con el Emprendimiento y la innovación en pymes familiares chiapanecas

Área Praxeológica	Área Epistemológica	Área Axiológica	Área Ontológica
Identificación de una necesidad en el entorno.	Evidencias de disposición natural para la invención, fabricación o	Valores personales y familiares trasladados a la empresa: trabajo,	Amplia capacidad para la detección de necesidades en el entorno, presentes y

	negociación desde la niñez o juventud	disciplina, perseverancia, tenacidad, lealtad, confianza, apoyo familiar.	futuras.
Aprovechamiento de un recurso existente (técnico, material o natural)	Experiencia laboral previa en otra empresa o institución.	Confianza y apoyo familiar a quien demuestra resultados.	Amplios conocimientos técnicos relacionados con el negocio.
Surgimiento de la idea; atención de una necesidad del entorno.	Vivencias en negocio de algún familiar	Buenas prácticas empresariales para el cuidado del prestigio y buen nombre con clientes, proveedores y acreedores.	Visión para el crecimiento y diversificación de la empresa.
Apoyo familiar. Apoyo familiar y de un socio y su familia.	Preparación académica formal.	Apertura al trabajo equitativo de hombres y mujeres	Conocimiento de la competencia local y regional
Puesta en práctica de la idea de manera básica (primeras acciones)	Lectura cotidiana, tópicos generales y especializados.	Salario inferior o igual al estándar al personal familia.	Limitada preparación para la obtención y administración de financiamientos
Existencia de un plan de negocios.	Contratación de asesoría especializada	Contratación de personal basado en la posesión de valores acordes a la cultura empresarial.	Dedicación extraordinaria de horas de trabajo a la empresa.
Búsqueda de ampliación de mercado o mercados alternativos.	Asistencia a cursos especializados.	Satisfacción por contribuir al desarrollo local y regional.	Dedicación prioritaria a la atención de problemas internos.
Reinversión constante de utilidades.	Asistencia a ferias empresariales relacionadas.	Priorización de la relación familiar ante el conflicto empresarial. Fomento de la relación familiar en ambientes externos a la empresa.	Incorporación de familiares en las actividades operativas de la empresa
Existencia de otro	Alianzas con	Austeridad en la	Se considera que la

medio de subsistencia para cubrir las necesidades familiares.	empresas o instituciones pares, y eslabones de la cadena productiva.	distribución de utilidades	calidad permitirá lograr diferenciación, confianza y lealtad de sus clientes, liderazgo en el mercado regional.
Conciencia de la necesidad de diferenciación de sus productos o servicios	Elaboración de pequeños lotes de nuevos productos, elaboración de productos demandados por condiciones del entorno, búsqueda de nuevas formas de comercialización	Aceptación de riesgos financieros moderados.	Búsqueda de nuevos conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades útiles para la continuidad de la empresa.

Fuente: Elaboración de autores.

### **Conclusiones y comentarios**

Los resultados encontrados en el estudio realizado en las tres pequeñas empresas chiapanecas sobre el emprendimiento, se han clasificado en desde cuatro perspectivas para efectos de análisis: 1. Praxeológica, 2. Epistemológica, 3. Axiológica y 4. Ontológica, sin embargo, se hace necesario reconocer que no existen límites totalmente definidos y en ocasiones las perspectivas se entrecruzan.

En la primera columna se presentan características relacionadas con las formas empíricas (praxis) en que se genera el emprendimiento; en la segunda, se

expresan las formas en que se detectó que los emprendedores obtienen su conocimiento para llegar a generar y desarrollar sus empresas; en la tercera, se da cuenta de indicadores de valores y posturas éticas observables en estos emprendedores y sus familias, y en la cuarta, se enlistan características identificadas con condiciones actuales de sus organizaciones relacionadas con aspectos tanto objetivos como subjetivos de la creación, desarrollo y sobrevivencia de la empresa familiar.

Los resultados demuestran la necesidad de continuar indagando sobre las características del emprendimiento en la pequeña y mediana empresa familiar local para identificar plenamente los elementos particulares que propician la creación y el desarrollo de estas empresas en el contexto mexicano y primordialmente en estados como Chiapas en donde la existencia de la empresa privada de tipo industrial aún es incipiente.

Al momento de estos avances, se pueden detectar resultados no esperados en el contexto local, como la continua capacitación que el emprendedor se preocupa por adquirir y la inversión económica y de tiempo que realiza en este rubro.

Los estudios a realizarse en mayor número de empresas, conforme al estudio diseñado inicialmente, podrían concentrarse en revisar los indicadores de cada variable identificada en este estudio por área señalada, para lograr generar una base de datos con las características particulares del emprendimiento regional que permita generar propuestas de políticas públicas orientadas a su fomento.

También es importante señalar que estos hallazgos y resultados de estudios afines, deberían integrarse al currículo universitario de carreras relacionadas con la administración en las universidades de la región, para que los estudiantes latinos estén mejor preparados para crear empresas que generen desarrollo local.

## Referencias

- Contín, I., Larraza, M. y Mas, I. Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. Revista de Empresas. Issue 20. 10-19. Recuperado el día 30 de junio de la base de datos Fuente Académica, 2007.
- Cordero, Tulio (2015). ¿Cuál es el abordaje ontológico, epistemológico, teleológico, axiológico, praxiológico y metodológico que asume en escenarios académicos ávidos de reflexión, acción y replanteamientos sociales, educativos y actitudinales ante la vida? Recuperado el 20 de Agosto de 2015. Disponible en <http://epistemologiadelagerenciavanzada.blogspot.com/2013/02/epistemologia-de-la-gerencia-ava>
- Cruz, Zoily Mery; Ramírez, Guillermo; Velasco, Laura & Cruz, Carlos. Investigación sobre Emprendimiento empresarial e innovación: De Cantillón a Louis Jacques Filion. Ponencia en 1er Congreso Internacional de Investigación "Tradición e innovación organizacional en Latinoamérica". Tapachula, Chiapas, México, 29 y 30 de Abril del 2014
- Lozano, Cisneros y Niebla. Empresas familiares, casos. Editorial Hess. México, 2009
- OCDE (2006) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OCDE-EUROSTAT. Grupo Tragsa, 3ª. Edición.
- Pinchot III, G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row Publishers, 1985.

Rodríguez Ramírez, Alfonso. "Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial". Pensamiento & Gestión. 26, 94-119. Universidad de Norte, Colombia, 2009. Dirección de internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/864/508>

Rodríguez Ramírez, Alfonso. Entrepreneur o Intrapreneur. Forbes México, 8 de mayo 2013. Dirección de internet: <http://www.forbes.com.mx/sites/entrepreneur-o-intrapreneur/>

SE. México Emprende. Secretaría de Economía. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Timmons, Jeffrey. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Fuente: Dinámica.SE, 1999.

Villegas, A. Diferencias entre Entrepreneur e Intrapreneur, 2014. Dirección de Internet: <http://arturovillegas.com.mx/blog/caso-de-exito-entrepreneur-e-intrapreneur>



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Información financiera reexpresada para la toma de decisiones en la empresa agroindustrial del Norte de Sinaloa

---

*M.C. Oscar Lizárraga Armenta<sup>1</sup>  
Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez<sup>2</sup>*

## RESUMEN

Para justificar la importancia del presente trabajo de investigación sobre el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera, conviene recordar que para toda entidad económica, ya sea pública o privada es indispensable obtener información que reúna las características cualitativas de los estados financieros establecidas en la Norma de Información Financiera A-4 (CINIF, 2013). En un mundo globalizado, que requiere de información financiera oportuna para la toma de decisiones, las empresas deben implementar mecanismos que les permita contar con dicha información.

Es por ello, que se analiza el uso de la información reexpresada de acuerdo a las Normas de Información Financiera y Normas Internacionales de Información Financiera por lo que la pregunta que guía esta investigación es: ¿Cómo utilizan las empresas agroindustriales del norte de Sinaloa la información financiera reexpresada para la toma de decisiones?. La metodología utilizada es cualitativa ya que se levantó información por medio de entrevistas en cinco empresas ubicadas en el norte de Sinaloa. En los principales hallazgos encontramos que para las empresas agroindustriales uno de los renglones más vulnerables ante la inflación son sus activos especialmente sus inventarios, también se encontró que

<sup>1</sup> Universidad de Occidente Campus Guasave. olizarm@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Universidad de Occidente Campus Guasave. hss\_8@hotmail.com

la aplicación de la NIF B-10, resulta poco atractiva porque el entorno es no inflacionario lo que exime de la obligación de reexpresar los estados financieros.

**Palabras Clave:** Normas de Información Financiera, Reexpresión de Estados Financieros, Empresas Agroindustriales.

## **Introducción**

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (1999, P.12), la globalización es la difusión de las innovaciones económicas en todo el mundo, así como los ajustes políticos y culturales que la acompañan. La globalización fomenta la integración internacional, que se ha incrementado en forma sustancial en la última generación. La globalización aumenta el rango de oportunidades en que las empresas compiten en el nuevo panorama por lo que el gobierno canaliza recursos a los diferentes sectores productivos, no directamente a la población necesitada. Para Bolívar (2004) las empresas no cuentan con mecanismos que les permitan obtener información financiera útil misma que debiera servir de base para la toma de decisiones; o la información financiera no es oportuna (Cervantes, Alvarado y Vega, 2014). Dicha información se obtiene de los registros contables; para Alcarria (2008) la contabilidad es un sistema de información de registro, elaboración y comunicación de información para la “adopción racional de decisiones” en el área económica y financiera. La contabilidad es una técnica para producir información cuantitativa, que, a través del proceso de registro histórico, sirve como base a los usuarios dela misma para tomar decisiones; para que sea adecuada para la toma de decisiones la información emanada de la contabilidad debe ser útil.

Es impostergable un cambio de actitud en el uso de la información financiera en la toma de decisiones para poder competir en mercados nacionales e internacionales (Sandoval y Abreu, 2008); la información financiera facilita el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Román, 2014), ha cobrado gran importancia como una fuente generadora de riqueza económica y se utiliza de manera limitada para la toma de decisiones (Mendoza, 2014).

Los negocios fracasan por diversas razones como pueden ser: falta de orientación, conocimientos limitados y uso inadecuado de la información financiera (Bolívar, 2004). Pero para que la información financiera emanada de la aplicación de las Normas de Información Financiera sea útil debe cumplir con el requisito de la reexpresión cuando se lleve a cabo en entornos inflacionarios (IMCP, 2013).

### **Antecedentes del reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera**

Los diversos acontecimientos que sucedieron en nuestro país durante varias décadas, especialmente en el año de 1994, han tenido características similares, ya que todos ellos son de índole político, económico y financiero, sin embargo el problema que más nos afecta es el financiero, este último, generó la devaluación estrepitosa del peso en relación al dólar americano, originando un intenso repunte en la inflación de la economía mexicana y una desestabilización de la moneda.

Por lo anterior, la actualización de la información financiera se debe realizar debido a la necesidad de rescatar el valor real de los estados financieros de las

empresas, lo que motivó que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP), emitiera inicialmente el boletín B-7, y actualmente la NIF B-10 con sus comentadas adecuaciones.

Uno de los principales propósitos de la contabilidad es producir o generar información útil, oportuna e indispensable para la administración de una empresa y el desarrollo de su sistema económico, que permita al usuario de la misma sentirse respaldado y confiado para tomar una decisión. (IMCP, 2013). Considerando que la información financiera proviene de la contabilidad y que permite evaluar la situación financiera de la empresa (Cárcaba, 2001) entonces dicha información ser confiable en términos de las normatividad vigente (IMCP, 2013).

Tomando en cuenta que en nuestro país se generan constantes cambios y donde desde hace mucho tiempo no existe estabilidad económica real, resulta completamente absurdo el pensar que sólo con el hecho de registrar las operaciones que realiza una empresa, se conocerá la situación actual de la misma en cualquier tiempo y circunstancia. Debido a esto la Contaduría Pública se ha visto en la necesidad de reexpresar o actualizar la información que proyectan los Estados Financieros con la finalidad de presentar al interesado cifras actuales, que le den una visión objetiva de lo que representa su empresa y así poder cumplir su cometido, que es, ser la herramienta más importante para la toma de decisiones (Cárcaba, 2001).

De esta manera, las decisiones de las empresas estarán soportadas por una información más real que la que brindan los Estados Financieros a valor histórico. A pesar de que la aplicación de la NIF B-10 es un procedimiento que ayuda a las empresas a enfrentar la inflación, no se le ha dado la importancia que realmente amerita, seguramente, porque no se han dado a conocer los beneficios que éste les aporta, o por el contrario, lo ven como un costo adicional e innecesario. Lo cierto es que no solamente las grandes empresas se ven beneficiadas con la actualización de su información financiera, ya que, en una mediana o pequeña entidad, esta puede ser la herramienta que les permita encaminar esfuerzos y lograr su desarrollo a pesar de las circunstancias imperantes en el país (Román, 2014).

El IMCP, preocupado por este fenómeno, y para efectos de rescatar el verdadero significado de la información financiera, emitió una serie de boletines, los cuales han pasado por diversas adecuaciones y evoluciones de acuerdo a los tiempos. A partir del año de 1973 se emite el boletín A-1, el cual establece como principio de contabilidad el Valor Histórico Original, mismo que establece:

“Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que provoquen la pérdida de significado, aplicando métodos de ajuste que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.”

De acuerdo a lo anterior, resalta el hecho de que las entidades económicas que se encuentren dentro de un entorno inflacionario, deberán modificar su información financiera, si pretenden basar sus decisiones en cifras actualizadas, se sugiere además, que la mencionada actualización se lleve a cabo a través de métodos de ajuste.

Curiosamente, en este principio se inicia la obligación producto de la necesidad, de actualizar la información financiera, sin embargo, no establece una normatividad específica a seguir. Fue hasta 1979 a través del Boletín B-7 “Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera”, el cual, aún y cuando no pretendía dar una solución ideal a un problema tan complejo, su finalidad era servir de respuesta a la necesidad de una normatividad, de tal forma que permitiera incrementar el significado de la información contenida en los Estados Financieros.

Como se observa, el boletín B-7, fue concebido como parte original de un proceso “evolutivo y experimental”, teniendo como principales características las siguientes:

- La actualización de las cifras plasmadas en los Estados Financieros era extralibros, esto es, que no se registraba en la contabilidad.
- Por otra parte, establece la posibilidad de utilizar dos métodos para efectos de llevar a cabo la actualización de las cifras, y estos eran:

\*Método de ajustes por cambios en el nivel general de precios

\*Método de actualización de costos específicos o valores de reposición



Por lo anterior, cada empresa podía decidir el método de actualización que más le favoreciera, tomando en cuenta sus necesidades y características. Basados en la experiencia obtenida con la emisión del boletín B-7, la Comisión de Principios de Contabilidad, promulgó el día 10 de junio de 1983, el boletín B-10, mismo que es aplicable en la actualidad. Este boletín entró en vigor a partir de esa misma fecha y de manera obligatoria a partir de los ejercicios terminados el 31 de Diciembre de 1984. Las partidas que deben actualizarse de acuerdo al boletín B-10 son: Inventarios y costo de ventas, Inmuebles, maquinaria y equipo, Depreciación acumulada y depreciación del ejercicio, Capital contable y Costo integral de financiamiento.

A diferencia del boletín B-7, el boletín B-10 reconoce los efectos de la actualización a los renglones anteriores en los registros de contabilidad, formando así parte de ella, y por lo tanto, parte de los Estados Financieros. Es conveniente recordar que las circunstancias imperantes actualmente en nuestro entorno económico son diferentes a las que existían cuando surgió el boletín B-10. La inflación, además de haberse prolongado en el tiempo, ha incrementado su intensidad, haciendo necesario hoy más que nunca que la información financiera sea confiable para la toma de decisiones. De esta manera, el boletín B-10, ha sido sujeto de una serie de adecuaciones, con el fin de adaptarlo a los acontecimientos actuales. Estas adecuaciones se resumen de la siguiente forma: el 16 de octubre de 1985, se emite el Primer Documento de Adecuaciones, llamado "Documento de Intención", el cual establece una propuesta de reforma al

B-10 original, incorporando algunos lineamientos para mejorar su funcionamiento, así como el de darle un carácter de normatividad requerida para su observancia obligatoria.

Según este primer documento, las partidas de los estados financieros que deben actualizarse son: en el balance: Todas las partidas no monetarias, incluyendo como tales a las integrantes del capital contable, permitiendo únicamente en los rubros de inventarios y activos fijos tangibles la aplicación del método de costos específicos, si así lo decide la empresa; en el estado de resultados: Los costos o gastos asociados con los activos no monetarios, y, en su caso, los ingresos asociados con los pasivos no monetarios. Por otra parte, se establece que deberá revelarse en forma apropiada una síntesis de los efectos producidos con motivo de la actualización de los estados financieros del periodo.

En enero de 1987, se emite la circular 29 "Recomendaciones para fines de comparabilidad en un entorno inflacionario" y en noviembre de 1987, esta circular pasa a ser el segundo documento de adecuaciones al boletín b-10. En este documento se expresa que para lograr una mejor comparabilidad en el Estado de Resultados de ejercicios anteriores, se requiere que éste sea expresado en pesos de poder adquisitivo promedio del ejercicio actual, y el Estado de Posición Financiera a pesos de cierre del ejercicio actual. En un entorno inflacionario, la comparabilidad de información entre distintos periodos se ve fuertemente afectada por la inestabilidad de la unidad económica empleada en la elaboración de los

Estados Financieros, por lo tanto, se especifica que deberá revelarse en notas a los Estados Financieros, como mínimo lo siguiente:

- El incremento con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), asociado a cada fecha de los balances generales y a cada periodo de los estados de resultados, que se presenten en los Estados Financieros para fines de comparabilidad.
- Revelar al menos los siguientes rubros a precios promedios: Ventas netas, utilidad de operación, utilidad o pérdida neta, y a precios de cierre; activos totales y capital contable.

En enero de 1990, se emite el Tercer documento de adecuaciones, en este caso, su entorno es diferente al de los anteriores, ya que la inflación muestra una tendencia a la baja en los últimos meses de ese ejercicio, creando expectativas de índices inflacionarios anuales inferiores a los que se venían observando, el proceso de actualización integral de la información financiera, utilizando una unidad de expresión homogénea establecida en el segundo documento, sigue siendo válido. La expresión de los Estados Financieros a pesos de un mismo poder adquisitivo, permite que el conjunto de evaluaciones, análisis y proyecciones financieras se efectúen en términos reales. Robustece igualmente la visión del impacto inflacionario en los resultados de la empresa y tiene el propósito de adecuar algunos puntos de las reglas contables relativas a la forma de reflejar en los Estados Financieros el efecto de la inflación, con la finalidad, de que estos proporcionen información de mayor significado y calidad para la toma de decisiones.

El Cuarto documento de adecuaciones al boletín B-10, se dio a principios de 1991, la cual estipula que no hay un método que cuantifique razonablemente la contingencia por el riesgo cambiario de una manera general para todas las empresas. Por tanto, se elimina la norma establecida en el boletín B-10, de reconocer un gasto y un pasivo por riesgo cambiario, de acuerdo a la metodología de la "Paridad Técnica". Ante diferentes situaciones que prevalecen en las empresas, en cuanto a la estructura y operación con divisas y su capacidad específica para enfrentarlas, se amplían los requerimientos de revelación en esta materia.

Una de las características más trascendentales de este documento es que establece un solo método para la actualización, mientras que el boletín B-10 dejaba a criterio de cada empresa la aplicación del método que mejor le conviniera, en sus inventarios y costo de ventas; inmuebles, maquinaria y equipo; y su correspondiente depreciación acumulada y del periodo.

A partir de la emisión del quinto documento de adecuaciones al boletín B-10, el método seleccionado para la actualización de la información financiera es el de Ajustes por Cambios en el nivel general de precios, ya que es considerado el que se apega mejor a las necesidades actuales, por mantener la objetividad de la información y por ser congruente con la normatividad aceptada Internacionalmente. Además de que este método fue catalogado como el más sencillo en su aplicación, y sobre todo el más económico, ya que no se requiere de una tercera

persona ajena a la empresa, y por lo tanto, no se incurre en gastos de realización, que se presentaba en la aplicación del método de costos específicos.

Las empresas que anteriormente aplicaron el método de Costos Específicos, deberán preservar el valor determinado por este método, con el objeto de evitar modificaciones abruptas en la información financiera. Los valores determinados con el método de costos específicos, serán la base para actualización por medio del método de ajustes por cambios en el nivel general de precios, siempre y cuando el avalúo se estime correcto y razonable.

No obstante que con este quinto documento de adecuaciones se pretendió darle una solución a la problemática de actualización de cifras de manera homogénea y comparable, la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en junta celebrada el día 05 de junio de 1996 aprobó el texto final del Quinto documento de adecuaciones modificado el cual rige a todos los estados financieros a partir del 01 de enero de 1997, este documento reemplaza el quinto documento de adecuaciones original, así como sus cuatro disposiciones anteriores; tiene como objetivo establecer las nuevas reglas que modifican lo que señalaba el quinto documento de adecuaciones original. Pretende, a un tiempo, la máxima homologación con los principios internacionales y permitir opciones de actualización que pudieran diferir del concepto de costo histórico original, indexando bajo determinadas situaciones particulares. De tal manera, que ya no se establece como método de actualización únicamente el

método de ajuste por cambios en el nivel general de precios, sino que vuelve a quedar a consideración de las empresas, por sus características y situaciones muy particulares, la elección del método que más les convenga.

### **NIF B-10 “Efectos de la inflación”**

Esta NIF tiene por objeto establecer las normas que deben observarse en el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera. La NIF B-10 fue aprobada por unanimidad para su emisión por el Consejo Emisor del (CINIF) en julio de 2007 para su publicación en agosto de 2007, estableciendo la entrada en vigor a partir del 1 de enero de 2008.

Los cambios más importantes que presenta esta norma con respecto al Boletín

B-10 son los siguientes:

- ❖ Índice de precios. Elegir, con base en el juicio profesional, entre utilizar el INPC y el valor de las Unidades de Inversión (UDI).
- ❖ Valuación de inventarios a costos de reposición (costos específicos).
- ❖ Valuación de activos fijos de procedencia extranjera
- ❖ Entornos económicos se establecen dos entornos económicos en los que puede operar la entidad en determinado momento: a) inflacionario, cuando la inflación es igual o mayor que el 26% acumulado en los tres ejercicios anuales anteriores (promedio anual de 8%) y b) no inflacionario, cuando la inflación es menor que dicho 26% acumulado.

- ❖ Métodos de reexpresión dependiendo del tipo de entorno en el que opera la entidad, se establece lo siguiente: a) en un entorno inflacionario, deben reconocerse los efectos de la inflación en la información financiera aplicando el método integral y b) en un entorno no inflacionario, no deben reconocerse los efectos de la inflación del periodo.
- ❖ Desconexión de la contabilidad inflacionaria se establece que ante el cambio de un entorno económico inflacionario a uno no inflacionario, no deben reconocerse los efectos de la inflación del período que, aunque en mínimo grado, pueden existir en este tipo de entorno (desconexión de la contabilidad inflacionaria).
- ❖ Reconexión de la contabilidad inflacionaria ante el cambio de un entorno económico no inflacionario a uno inflacionario, se establece que deben reconocerse los efectos acumulados de la inflación no reconocida en los periodos en los que el entorno fue calificado como no inflacionario. Con base en la NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores, dicha reconexión debe hacerse de manera retrospectiva.
- ❖ Resultados por tenencia de activos no monetarios (RETANM) en párrafos transitorios, Se requiere, en relación con el RETANM acumulado a la fecha de entrada en vigor de esta NIF, lo siguiente: a) reclasificarlo a resultados acumulados, si es que se identifica como realizado; b) si es que no está realizado todavía, se requiere mantenerlo en el Capital contable y reciclarlo a la unidad o pérdida neta de los periodos en los que se realice la partida que le dio origen. Por sentido práctico, se permite que las entidades que no puedan identificar el RETANM realizado del no realizado, reclasifiquen el

total. Del RETANM acumulado a resultados acumulados, en lugar de llevar a cabo el procedimiento anteriormente descrito. En virtud de que se eliminan los métodos de valuación que requieran el reconocimiento de un RETANM, este concepto tiende a desaparecer de los estados financieros una vez que se reinicie en su totalidad.

- ❖ Resultado por posición monetaria (REPOMO), esta norma requiere reclasificar a resultados acumulados cualquier REPOMO patrimonial segregado dentro del capital contable. Lo anterior se debe a que dicho concepto se considera un resultado devengado y realizado, por lo que no se justifica su presentación como un componente separado dentro del capital contable o patrimonio contable.
- ❖ Exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable se deroga la posibilidad de utilizar este rubro, dado que los dos conceptos que agrupaba tienden a desaparecer; RETANM Y REPOMO patrimonial, mientras el RETANM por realizar existen a la fecha de emisión de esta norma terminan de reciclarse al estado de resultados, éste debe presentarse en los estados financieros precisamente bajo el nombre de RETANM.

## **Inflación**

Uno de los problemas más graves que vive México actualmente es la inflación. Desde su aparición y arraigo en nuestra economía, este fenómeno ha provocado un sinnúmero de cambios en el país y en sus habitantes, y no solo en México, ya que este problema se ha extendido con mucha rapidez a la mayoría de los



países del mundo. La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios de bienes y servicios de una economía; se mide por medio del índice de precios al consumidor que toma con base una canasta de productos representativos de lo que se consume en los hogares mexicanos (Banco de México, 2012).

Hace algunas décadas nuestro país se encuentra inmerso en un fenómeno inflacionario, situación que actualmente afecta a muchos países, esto ha originado una serie de trastornos económicos tanto para el ciudadano, como para las empresas. Ante esta problemática, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP), propone a las empresas un método que permite solventar este problema en la información, para lo cual, emite un boletín a través del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. Denominado "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la Información Financiera", mejor conocido por su serie NIF B-10, y que forma parte de la Normas de Información Financiera.

### **Inventarios**

De acuerdo con la NIF C-4, el rubro de INVENTARIOS lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

## **Metodología de la investigación**

La investigación es exploratoria y descriptiva. La razón por la que es exploratoria es que se basa en examinar un problema que ha sido poco estudiado y del que se requiere información, por lo tanto, sirve para conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de ellas. El enfoque descriptivo tiene como meta examinar y ubicar los valores en que se manifiestan las variables, categorizarlas y proporcionar una visión integral. Al ser un estudio no experimental, implica no manipular de forma intencional las variables independientes debido a que ya sucedieron, ni asignar aleatoriamente a los participantes. En este tipo de investigación se observan los fenómenos como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Este tipo de diseño es transversal o transeccional debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir las variables y analizar su incidencia y su interrelación en un momento dado. Los diseños transeccionales se dividen en tres, exploratorios, descriptivos y correlacionales o causales. Para los efectos del presente trabajo de investigación se consideran el diseño exploratorio y descriptivo. La muestra se consideró como no probabilística o muestra dirigida que para Fernández (2006), supone un procedimiento de selección informal, donde la elección de los sujetos de investigación depende de la decisión del investigador.

Se consultaron fuentes de información secundarias externas para recolectar datos que permitieron generar parte de la información con la que se creó la investigación, es decir; se usaron datos de páginas web provenientes de sitios gubernamentales oficiales para extraer las bases y fundamentos. Así mismo, se utilizó una fuente de primaria interna, es decir; se generó información a partir de sus fuentes originales, que en este caso son aspectos monetarios relacionados directamente con la empresa y su operación.

Para recopilar la información se siguió el siguiente proceso: Elaboración de cuestionario para utilizarse como guía para el diseño de las entrevistas, elaboración de guía de entrevistas a directivos y gerentes y aplicación de entrevistas y grabación de las mismas

## **Resultados**

- Los entrevistados mencionaron que hay cambios importantes en el país por lo que las empresas deben de contar con estándares internacionales en la generación de información que les permita ser competitivas.
- *Siempre será importante tomar decisiones sobre cifras actualizadas, pienso que ahí es donde obtenemos beneficios, ya que esto nos permite saber cómo esta nuestra empresa actualmente, y sobre todo si podemos realizar alguna inversión importante (informante 3).*

- Para aquellas empresas que tienen muchos años de inversión en su fábrica o en sus edificios, es indispensable la reexpresión porque les da una idea cierta de lo que costarían hoy día esas inversiones que ya se tiene, y es una inversión que debería depreciarse a precios actualizados, para que tengan una información veraz de los costos actuales (informante 1).

Se considera que uno de los beneficios más importante en la objetividad de la información financiera y la oportunidad con la que se presente, provocando con esto, el tomar decisiones sobre base actualizadas y sólidas.

- Cuando la información es preparada de acuerdo con la norma de información financiera B-10 (NIF-B10), es más confiable y por lo tanto genera beneficios importantes, (informante 2).

- El beneficio económico se da básicamente, cuando tenemos conocimiento pleno de nuestros activos, para saber cuánto necesitamos para reponer dichos activos (informante 3).

- Básicamente la importancia radica en traer esos valores históricos a valores reales o presentes, y es ahí donde se refleja el beneficio ya que se toman decisiones sobre bases firmes, sólidas (informante 2)

- La aplicación de la Norma de información B-10 no causa el mismo impacto positivo en todas las empresas, resulta atractiva la aplicación de este método de actualización en la medida que la empresa cuenta con inversiones en bienes muebles e inmuebles, inventarios, etc. (informante 4).

Sin duda alguna la contabilidad registra hechos o acontecimientos históricos con otros entes económicos, es decir operaciones que no contemplan la inflación, entonces es justamente por medio de la aplicación de la Norma de información B-10 que podemos igualar esa información financiera con la realidad.

*- Porque a través de ese proceso se contempla esa pérdida de valor de los bienes y la inflación a la cual ha estado expuesta la empresa, y al obtener la información financiera con la inflación incluida, pues esto quiere decir que los valores de nuestra empresa son actuales y en este caso iguales a la realidad (informante 2).*

*- Porque la información financiera presentada bajo la aplicación de la NIF B-10, es expresada en pesos actualizados y esto quiere decir que son valores similares a los reales, es decir; valores monetarios de dichos activos, que a tu empresa en ese preciso momento le costaría reponerlos (entrevistado 3).*

Las normas de información financiera (NIF) establecen que para efectos de determinar la inflación en un periodo determinado, se incorpora la posibilidad de elegir, con base en el juicio profesional, entre utilizar el INPC y el valor de las Unidades de Inversión (UDI).

*- Actualmente, se utiliza un método de actualización basado en los índices de inflación que emite el Banco de México y se considera actualmente el más apropiados, ya que oficialmente no cruzamos por una etapa altamente inflacionaria, por lo que se considera que este método es el adecuado ya que*

*incrementa los valores históricos en un nivel bajo y sobre todo la determinación de las cifras resulta más fácil y económico (informante 4).*

Una de las modificaciones que sufrió la NIF B-10, es justamente en relación a los métodos autorizados por dicha norma, donde se estable el método de índices (INPC) y el valor de unidades de inversión (UDI).

*Definitivamente el método de valores de reposición, a mi consideración no debieron haberlo eliminado, aun y cuando el país no presenta un alto índice inflacionario, pero recalco la expresión "oficial", la realidad es otra completamente distinta. Cabe aclarar que este proceso no puede hacerlo un contador público solamente, se requiere como base el trabajo de un especialista en la materia, valuador, perito, etc. lo que encarece sobremanera los costos de la empresa (informante 4).*

*- Siempre la inflación que se ha manejados por indicadores oficiales es inferior que la vemos en nuestras casas, en nuestros costos, en nuestras empresas etc. Siempre nos hemos preocupado porque se nos permita reconocer la inflación por el método de avalúo o reposición mismo que no lo reconoce la norma, (NIF B-10), (informante 1).*

Uno de los principales efectos generados por este fenómeno inflacionario es la pérdida del valor adquisitivo de las monedas, esto es, que con iguales cantidades de dinero no se adquieren iguales cantidades de bienes o servicios en distintos

períodos de tiempo, todo parece indicar que el dinero se contrae mientras los productos mantienen su valor en forma constante.

*- Considero que la principal limitante para la aplicación de la NIF B-10, en estos momentos es la baja inflación que se maneja en nuestro país, y al mismo tiempo la situación económica deja a las empresas sin la oportunidad de invertir en este tipo de trabajos, ya que las empresas en la actualidad solo consideran mantener empleos (informante 3).*

*- La principal limitante es que no ha sido una información requerida por nuestras autoridades, es un reconocimiento contable que no tiene nada que ver con lo fiscal, regularmente se lleva a cabo en las empresas que cotizan en bolsa, ellas si están obligadas a aplicar la NIF B-10, en el resto de las empresas se aplica en menor proporción ya que es considerado un trabajo demasiado especializado (informante 1).*

Siempre es importante que una empresa cuente con información actualizada, y sobre todo que los dueños o empresarios tengan una visión globalizada, que no solo se limiten a competir en el ámbito nacional e internacional, sino que consideren la posibilidad de penetrar en otros mercados, ya sea en el ámbito nacional o internacional.

*- Depende de las necesidades que tiene una empresa en lo particular, como ya lo comenté, no todas son susceptibles de reflejar un impacto positivo en sus estados financieros, pero si una empresa pretende obtener un financiamiento, cotizar en*

*bolsa, incrementar el número de accionistas o de sus aportaciones de capital, etc., tiene que mostrar su valor actualizado con la finalidad de demostrar solidez.*

*- Además que como Contadores Públicos tenemos la obligación de orientar y conducir a las empresas mexicanas a entrar de lleno al contexto globalizado, donde ya se encuentran otros países desde hace mucho tiempo. Precisamente la aplicación de Normas Información Financiera, están sustentadas por Normas de Información Internacionales, preparándonos para que la información que emane de nuestras empresas, se encuentre preparada bajo criterios similares que permitan fácilmente su análisis (informante 4).*

Pérez, (2007) cita a Suarez, Sergio, el cual hace referencia a el fenómeno de la inflación y lo define como "el encogimiento de los precios", mismo que menciona que dicho fenómeno obligo a las autoridades a proporcionar un índice (INPC), que sirviera como medio para evaluar la inflación, es por ello que se considera aceptable, ya que es considerado para reconocer todas las operaciones donde se involucra la inflación.

*- Considero que son bajos, que no se apegan a la realidad que estamos viviendo, en nuestros negocios en nuestra casa etc. Pero lo rescatable de esto es que el indice inflacionario es válido para cualquier operación que se haga haciendo referencia a la inflación (informante 2).*

*- En algunos caso se observa que los niveles de inflación no corresponden con la realidad, ya que nos damos cuenta que cada vez pagamos más dinero para*



*adquirir la mismas cosas que hemos venido utilizando desde hace algún tiempo, y esto nos hace pensar que dicho niveles de inflación proporcionados por el gobierno no corresponden a la realidad (informante 3).*

La contabilidad financiera, según la NIF A-1 de las Normas de Información Financiera, establece que es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones con relación a dicha entidad económica.

*- En la medida de que esta Norma de Información sea aplicada por las empresas y sus contadores, se apoya al Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el perfeccionamiento de esta disposición y esto será en beneficio de las empresas mexicanas y su mejor proyección con aquellas naciones que son atractivas para nuestro país (informante 4).*

*- Para que conozcan el valor actualizado de sus inversiones, o que conozcan el valor de reposición de las mismas, tal es el caso de las fábricas, un edificio un empaque que es los que predomina en la región, sería una inversión muy fuerte si se decidiera reponer esos activos (informante 1).*

Es importante mencionar que el escenario futuro de la inflación, dependerá en gran parte en las políticas de gobierno en materia económica.

- *Pienso que el escenario futuro es que tenemos que avanzar en esto, ser unos usuarios responsables de la información financiera, y saber que el aumento generalizado y sostenido de los precios se podrá controlar mas no desaparecer, es por ello que considero que el escenario futuro es que por necesidad de obtener información financiera útil, debemos reexpresar los estados financieros (informante 2).*

- *A mi consideración, el futuro ideal, llegará cuando el país realmente presente un entorno No Inflacionario, sin embargo, como todo ideal, es difícil que se vuelva realidad, por lo que creo que la situación económica volverá a provocar que se retome la aplicación del método de actualización basado en costos específicos o valor de reposición, ya que insisto actualmente, aunque las empresas reexpresen sus estados financieros, los resultados no reflejan la situación real del país y sobre todo de las empresas (informante 4).*

- *Considero que por lo menos en este periodo de gobierno, la tendencia será la misma, es decir; con niveles de inflación controlados (informante 3).*

En un entorno cada vez más globalizado, resulta inminente la necesidad de proyectar la información financiera de las empresas apegadas a lineamientos universales, de tal manera que los estados financieros elaborados en México, sean comparables fácilmente con otros elaborados en cualquier país del primer mundo.

Uno de los aspectos más relevantes en la preparación de la información financiera, es contar con cifras actualizadas, es decir que incluyan el efecto del paso del tiempo, donde los pilares de un estado financiero (Inventarios, Activos fijos y Capital) reflejen la plusvalía que puede ocasionar un entorno inflacionario, por muy ligero que sea.

La recomendación para el uso y aplicación de la NIF B-10, no es exclusiva de las grandes empresas que tienen relación comercial con otros países, aunque nunca se debe descartar un crecimiento a tal grado. El Contador Público, está obligado a generar información que se convierta en una herramienta indispensable para el usuario y su toma de decisiones, solo así ayudaremos a impulsar las empresas mexicanas para lograr su proyección.

### **Conclusiones**

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado, se concluye que el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera especialmente en el renglón de inventarios, es un instrumento importante que ayuda a los empresarios a tomar decisiones, sobre bases apegadas a la realidad y ello nos ayuda a tener una visión oportuna, misma que a su vez provoca el éxito en las organizaciones.

De igual manera toda aquella empresa que prepare su información financiera de conformidad con los estándares internacionales, podrá competir de manera global. Es por ello que se recomienda a todas las organizaciones para que lleven a cabo la reexpresión de estados financieros, en virtud de que es una herramienta muy útil que ayuda a las empresas a tomar decisiones para poder alcanzar el éxito.

### **Referencias:**

- Alcarria, José (2008). *Contabilidad Financiera I*. Universitat Jaume I. España.
- Banco de México (2012). *Inflación: Causas, Consecuencias y Medición*. Banco de México. Disponible en: [www.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra\\_BM/Inflación.pdf](http://www.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflación.pdf)
- Bolívar, C. (2004). La Información Financiera y las Pymes. *Boletín Informativo IMEF. Ejecutivos de Finanzas*. Núm. 31.
- Cárcaba, Ana. (2001). El uso de indicadores financieros en el análisis de la información contable pública. Una aplicación a los Ayuntamientos Asturianos en *Revista Asturiana de Economía RAE*. No. 21
- Cervantes, M., Alvarado, S. y Gallardo, L. (2014). Financial Information for the permanence of the AgrifoodSme´s en *ECORFAN Journal*. Vol. 5. No. 12. Pp. 2083-2092.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera A.C. (2013). *Normas de Información Financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Hitt M, Ireland R y Hoskisson R (1999, P.12). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. Tercera edición. Internacional Thomson editores S.A. de C.V. ISBN968-7529-776.
- Mendieta , A., (1973). *Métodos de investigación y manual académico*, Porrúa 4ª Edición.
- Mendoza, M. (2014). La Información Financiera bajo NIIF: Estrategia para solución de problemas de información asimétrica. Ponencia presentada en la 16th Annual American Business Research Conference. Disponible

en:[http://www.wbiworldconpro.com/uploads/new-york-conference-2014/spanish/1402260984\\_5005-Martha.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/new-york-conference-2014/spanish/1402260984_5005-Martha.pdf)

Pérez, A.,(2007). Aplicación práctica del boletín B-10, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, tercera reimpresión junio de 2007.

Román, J. (2014). Pymes e Información Financiera; contrastes entre IASB y CINIF. Ponencia presentada en la XIV Asamblea General de Alafec. Disponible en:

[www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/XIV/ponencias/2.16/pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/XIV/ponencias/2.16/pdf)

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación, McGraw-Hill México 2006 4ª Edición ISBN: 970-10-5753-8

Sandoval, L. y Abreu, J. (2008). Los estados financieros básicos, uso e interpretación en la toma de decisiones. *Daena: International Journal of GoodConscience*. 3(2). Pp. 152-186.



# Sistemas de costos en las pequeñas y medianas empresas industriales de Villahermosa, Tabasco.

---

*Marbella A. Gómez Lemus<sup>1</sup>  
Elsa Rueda Ventura<sup>2</sup>  
Ernesto Alonso Rodríguez Moguel<sup>3</sup>*

## Resumen

En el actual entorno competitivo empresarial, los sistemas de costos juegan un papel fundamental para la supervivencia de las empresas, en las empresas industriales éstos son imprescindibles para la óptima toma de decisiones. La investigación que se presenta utilizó un enfoque mixto, es de tipo descriptiva, recolectó datos de 49 pequeñas y medianas empresas industriales con giros de construcción y manufactura, utilizando como instrumento de recolección el cuestionario. La investigación tiene como finalidad proponer estrategias que coadyuven a un mejor desempeño de sus costos en las empresas de estudio. Se obtuvo como resultado un diagnóstico de los sistemas utilizados en los procesos para el control de sus costos de producción, lo cual permitió conocer el porcentaje de las empresas industriales que conocen sus costos y los sistemas que utilizan para su control.

**Palabras clave:** Costos; sistemas de costos; costos de transformación; procedimientos; automatización.

## Abstract.

The current environment competitive of business, demand to the industrial companies very small, small and medium-sized, for to take optimal decisions that enable them to stay in the market and they increase your profitability. For this is

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. marbella.gomez@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. rueda.elsa@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ingemoguel@hotmail.com

essential that use's effective's where the costs systems, that provide accurate and timely information concerning to cost production. In the first stage this research had purpose elaborated a diagnosis of systems used by the very small, small and medium-sized industrial enterprises to Villahermosa, Tabasco, for to control activities of construction and manufacturing

This Research revealed which percentage of industrial enterprises; known the costs of their products and the systems of costs that use for your control.

The research was descriptive of type mixed approach. The research used how instruments of data collection the questionnaire and the observation. In This research were studied 49 very small, small and medium-sized industrial companies. In one second stage we will to select a company of the sample as case of study for to design a costs system for this type of companies.

**Key words:** Costs, procedures, costs of transformation, cost systems, automated systems.

## **Introducción**

Hoy en día el entorno globalizado, el ingreso de empresas trasnacionales al país, el acelerado avance de las tecnologías de la Información y la evolución de las formas de producción, han generado la necesidad de contar con información oportuna y relevante en las empresas para la toma de decisiones, carecer de ella reduce las alternativas para planear y administrar de manera óptima los niveles de utilidades, y lograr su permanencia en el mercado, compitiendo con las empresas del ramo, en éste sentido para las empresas industriales conocer sus costos y llevar un adecuado control de los mismos, es de vital importancia para la toma de decisiones. (Johnson y Kaplan, 1988) mencionan que la contabilidad de costos surgió para atender las nuevas necesidades de información planteadas por las empresas industriales emergidas de la Revolución Industrial.



El eje central de los procesos de industrialización que se han llevado en América Latina en el último medio siglo, ha recaído en las grandes empresas, pero al mismo tiempo, en muchos países latinoamericanos a partir de los años cincuenta se han desarrollado un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), que en esos años alcanzaron en varios casos, niveles importantes de productividad y competitividad. Sin embargo, las turbulencias macroeconómicas de los años ochenta, los programas de estabilización y en algunos casos las oportunidades políticas de liberalización mal diseñadas, y los problemas climáticos(en el estado de Tabasco), han ocasionado un gran número de quiebras que ha llevado al cierre de las mismas.

Antiguamente las empresas utilizaban los sistemas de costeo sólo para acumular datos con la finalidad de obtener costos aproximados de sus productos elaborados, e incorporarlos a sus estados financieros; sin embargo el desarrollo de la industria, dados los adelantos tecnológicos introducidos por la globalización y la competitividad, han hecho que las operaciones fabriles y las líneas de productos se tornen más complejas. Las empresas manufactureras desembolsan grandes sumas de dinero por concepto de mano de obra, electricidad, materias primas, combustibles, entre otros, para realizar las actividades de producir, vender y administrar (Sinisterra y Polanco, 1997). En este sentido contar con sistemas de costos eficientes para llevar un adecuado control de los costos que permita contar con información para la toma de decisiones encaminadas a maximizar los resultados y por ende la rentabilidad de la empresa es de vital importancia. La

rentabilidad empresarial es una de las formas a través de las cuales se puede expresar la efectividad organizacional.

Con base a un análisis realizado sobre diferentes estudios como los de Tyles y Walley (1997), McDonell (1998), Chenhall y Langfield-Smith (1998), Gunasekaran, Marri y Grieve, R. (1999), Miñarro y García (2003), Choe (2004), Azizi y King (2005), Aragón y Rubio (2005), García, Marín, y Martínez, F. (2006) y Jänkälä (2007), se puede afirmar que el uso de sistemas de contabilidad de costos aunado a sistemas de control de gestión son elementos que revelan la existencia de una relación positiva entre estos y las estrategias empresariales, cuyas formulaciones explícitas pueden mejorar el rendimiento organizacional e incrementar el ciclo de vida de la empresa. Muchos de estos estudios ofrecen valiosas evidencias de cómo una determinada combinación de variables relacionadas con las estrategias empresariales, las técnicas de gestión y las prácticas de contabilidad de costos ejercen influencia sobre el rendimiento de las organizaciones. Si bien es conveniente expresar que no son los únicos factores influyentes en el desempeño organizacional.

El gobierno mexicano recibe cada año unas 100,000 solicitudes para crear nuevas MiPYMes, sin embargo de acuerdo a informes de especialistas, el 80% de éstas muere antes de cumplir el primer año, y de las que sobreviven la mayoría cierra sus puertas antes de un lustro. Las causas que lo originan, entre otras, es la escasa cultura empresarial (contemplándose dentro de esta la falta de importancia que le prestan a un adecuado control de sus costos), el desconocimiento del

mercado y el insuficiente apoyo gubernamental para mantener con vida estos negocios. (Nájjar, 2010). Las pequeñas y medianas empresas (PyMes) de la ciudad de Villahermosa, Tabasco no son ajenas a ésta problemática.

Peres y Stumpo (2002), mencionan que en la actualidad coexiste un limitado número de grupos de empresas modernas y altamente competitivas y un conjunto mucho mayor de empresas atrasadas; dentro de estas últimas se encuentra la gran mayoría de las MiPyMes latinoamericanas. La situación anterior es debida a la escasa participación de éstas en las exportaciones y en general a mercados más dinámicos, lo cual en muchos de los casos son el reflejo del atraso tecnológico; acceso a los mercados en condiciones de desventaja; escaso uso de técnicas modernas de gestión, comercialización, control de calidad y dificultad de acceso a la información en general.

La experiencia de varios países europeos (Italia, España, Francia, Dinamarca, entre otros), ha mostrado que las MiPyMes pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico, incluido el sector industrial. La amplia literatura sobre el tema ha puesto en evidencia que tales empresas hacen un aporte significativo, por su capacidad de ajustarse con flexibilidad al empleo de factores productivos y de capital, a las condiciones de mercado, así como a los cambios en la demanda, capacidad de innovación y el fortalecimiento de la articulación socioeconómica y de cohesión social.

En América Latina la información disponible indica que la presencia de las MiPYMes en el sector industrial es significativo, así se tiene que en Chile éstas empresas representan el 30% y 15%; en Brasil 47% y 18%; en Colombia, 49% y 39%; en Venezuela, 38% y 18%; y en México 46% y 33%, del empleo y del valor bruto de producción respectivamente. (Peres y Stumpo, 2002).

## **Planteamiento del problema**

### **Definición del problema**

Las empresas hoy y siempre tienen dentro de sus objetivos primordiales, su crecimiento y sostenibilidad de las mismas en el mercado, así como la obtención de utilidades, además de que actualmente la empresa socialmente responsable ésta consciente de que estas metas no sólo son en beneficio de los accionistas sino para todos los interlocutores de la empresa, dentro de los cuales destacan sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Para lograrlo los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos financieros y una adecuada gestión del capital humano con que cuentan. En el primer aspecto que es la problemática que esta investigación aborda, es indispensable obtener información confiable y oportuna de sus costos, para ello es necesario contar con sistemas que permitan una adecuada administración de los mismos, sólo en base a éstos se podrán tomar decisiones adecuadas encaminadas a lograr la supervivencia de la empresa y el incremento de sus utilidades.

De lo anterior se resume que para que las empresas industriales puedan planear su crecimiento y permanencia en el mercado, es fundamental que conozcan y lleven un adecuado control contable de sus costos, que les permita obtener resultados satisfactorios y mejorar su situación financiera, para lograr esto es totalmente necesario el hecho de calcular y conocer con precisión los costos unitarios de los productos que fabrican, ya que de no ser así, se carecería de la información contable adecuada, derivada de la correcta aplicación de la contabilidad de costos, lo que puede llevar a tomar decisiones equivocadas que repercutan en sus resultados de operación y en la estructura de su situación financiera, frenando el crecimiento del negocio e incluso puede llevarlo a la quiebra; situación que va en detrimento no sólo en la economía de la empresa, sino en la de la ciudad, de la región y del país.

### **Preguntas de Investigación**

Con base lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Implementan las empresas de Villahermosa sistemas de costos que les permitan llevar un control eficiente de los mismos para conocer con exactitud sus costos unitarios y en base a ellos contar con información de calidad para la toma de decisiones?

¿Qué sistemas de costeo utilizan para la determinación de sus costos?

### **Alcances de la investigación.**

Conocer que sistemas de costos tienen implementado las empresas de Villahermosa, Tabasco, si éstos les permiten llevar un adecuado control de los elementos del costo, que les permita determinar sus costos de producción y contribuir a la toma de decisiones.

### **Limitaciones de la investigación.**

- Sólo se estudiarán las empresas del sector industrial, ubicadas en Villahermosa, Tabasco.
- Las empresas a integrar la muestra de estudio serán las del giro manufacturero y de construcción, preferentemente con aquellas que tengan 10 o más trabajadores, con algunas excepciones.
- La falta de disponibilidad que puedan presentar los empresarios para proporcionar la información solicitada.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Contar con diagnóstico que permita conocer que controles y/o sistemas implementan las empresas industriales de Villahermosa, Tabasco, relacionados

con sus funciones de producción y costos, que permitan contar con elementos para proponer recomendaciones enfocadas a su optimización.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la información obtenida en la investigación de campo
- Realizar un diagnóstico referente a los sistemas de costo que utilizan las empresas
- Proponer estrategias y recomendaciones que sirvan de guía al empresario para optimizar sus controles de costos.

### **Materiales y Métodos.**

#### **Enfoque de la investigación**

De acuerdo al tratamiento de los datos la investigación realizada se insertó en un enfoque cuantitativo.(Hernández, Fernández y Baptista, 2008) mencionan que en los estudios cuantitativos, se aplica un proceso secuencial, que se inicia con el nacimiento de una idea que se va acotando y una vez delimitada se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura que permite construir un marco teórico, se diseña la investigación, se cuantifica la población, se determina la muestra, se diseñan los instrumentos de recolección de datos, los cuales se estudian la mayoría de las veces a través de un análisis estadístico y se reportan los resultados.

## **Tipo de investigación**

La investigación realizada fue descriptiva. De acuerdo con Lerma (2007), el objeto de este tipo de investigación es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que concurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. El autor señala, citando a Briones, que con éste tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio; identificar el o los objetos que tengan determinadas características; describir el contexto en el cual se presenta cierto fenómeno; cuantificar la magnitud del fenómeno; identificar las diferencias que existen entre dos o más grupos de una población de estudio; describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio; describir la evolución o desarrollo del objeto de estudio y describir las relaciones del objeto de estudio con otros objetos.

## **Fuentes de investigación**

La investigación utilizó tanto fuentes primarias como secundarias. Las primeras se obtuvieron de la investigación de campo y las segundas mediante la consulta de libros, revistas, resultados publicados de otras investigaciones relacionadas con la que se aborda, tanto impresas como electrónicas, las cuales sirvieron de apoyo para sustentar la investigación.



## **Instrumentos para la recolección de datos**

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (Hernández, et al.,2008).

En esta investigación se consideró factible utilizar como instrumento para la recolección de datos el cuestionario.

## **Población de estudio**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, et al., 2008). En esta investigación la población de estudio se conformó por las empresas industriales adheridas al Sistema Empresarial Mexicano (SIEM). Para su determinación se seleccionaron los siguientes criterios: ubicación de las empresas, para este caso la Ciudad de Villahermosa, Tabasco; el sector económico al que pertenecen, siendo éste el Industrial; el giro de actividades, específicamente manufacturero y de construcción y finalmente el número de trabajadores, preferentemente mayor a 10.

Cabe mencionar que sí bien la selección de las unidades de estudio de esta investigación se realizó de acuerdo a la estratificación oficial de las MiPyMes en México, establecida en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se considero pertinente incluir dentro de ellas, algunas unidades de estudio con menos de 10 trabajadores, debido a que se tenía la certeza de que colaborarían proporcionando información, por que se había estado colaborando con ellos en proyectos anteriores de otra naturaleza.

La última modificación que tuvo la mencionada ley referente a la estratificación de las empresas de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, fue en 2009, “por considerar necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de las empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas” Diario Oficial de la Federación (DOF, 30 de junio de 2009), quedando estas como se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Estratificación de las MiPyMes

<b>ESTRATIFICACIÓN</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de números e trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (Mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta 100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Medianas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industriales	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope máximo combinado=(trabajadores)x10%+(ventas anuales) x90%  
Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: puntaje de la empresa=(número de trabajadores)x10%+(monto de ventas anuales)x90%, el cual debe ser igual al menor del tope máximo combinado de su categoría.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009).

## **Metodología utilizada**

- Se realizó una revisión documental, para fundamentar el tema de investigación.
- Se diseñó el cuestionario que fue el instrumento utilizado para la recolección de datos.
- Se cuantificó la población de estudio.
- Se determinó la muestra.
- Se realizó una prueba piloto para validar el instrumento de recolección de datos.
- Se aplicó el instrumento a la totalidad de la muestra.
- Se tabularon y procesaron los datos obtenidos para la presentación de resultados y conclusiones.

## **Aplicación de la metodología**

### **Cuantificación de la población de estudio**

Como paso inicial para la cuantificación de la población de estudio, se procedió a extraer de la base de datos del SIEM a todas las empresas que reunían los requisitos seleccionados para formar parte de ésta, encontrándose 73 empresas, posteriormente se procedió a analizar la información que mostraban las empresas, seleccionadas, encontrando que 18 de ellas, por las actividades que realizan, pertenecían al sector comercial, aun cuando el SIEM las tenía caracterizadas como industriales, por lo que fue necesario depurar la población quedando conformada por 55 unidades de estudio.

## Determinación de la muestra

Una vez cuantificada la población de estudio, se procedió a la determinación de la muestra. Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula propuesta por (Hernández, et al., 2008), la cual se muestra a continuación.

$$n = \frac{pq}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Donde:

p= Nivel de aceptación

q= Nivel de rechazo

Z= Nivel de confianza

N= Población

n= Muestra

$\varepsilon$ = Grado de error

Para esta investigación se asignaron los siguientes valores:

Nivel de aceptación: 50%

Nivel de rechazo: 50%

Nivel de confianza: 95% que equivale a una z de 1.96

Grado de error: 5%

Despejando éstos datos en la formula se obtuvo una muestra  $n= 48$  unidades de estudio

### **Diseño del instrumento**

El cuestionario quedo integrado por dos bloques: el primero contempla información general de la empresa y el segundo información relacionada con el control y determinación de sus costos.

### **Prueba piloto**

Previo a la aplicación del cuestionario a la totalidad de la muestra, se consideró conveniente efectuar una prueba piloto conformada por cinco empresas que representan el 10% de la muestra. (Briones, 2002), considera que la prueba piloto se realiza a un grupo de unidades de estudio con características similares a las de la muestra obtenida, y permite cumplir algunas o todas de las funciones siguientes: comprobar la comprensión de las preguntas por parte del entrevistado, ubicar preguntas que suscitan rechazo o inhibición, examinar las respuestas a preguntas abiertas que puedan reemplazarse por preguntas cerradas y considerar la eliminación de preguntas con respuestas obvias o similares.

Durante la aplicación de la prueba piloto, los funcionarios se mostraron un tanto renuentes al contestar el cuestionario, exponiendo que por políticas de la empresa no podían dar esa información, también se percibió temor a proporcionarla, ya que la consideran como confidencial, para lograr su colaboración se les aseguro que por ningún motivo se difundiría la información

proporcionada de manera específica y que los resultados que se dieran a conocer serían globales y con fines académicos y de investigación, algunos de ellos, después de esa aclaración accedieron a responder el cuestionario, en una segunda visita. Los principales resultados encontrados fueron:

- El 20% de las empresas que conformaron la prueba piloto pertenecen al giro de construcción y el 80% al de transformación.
- El 40% de los cuestionarios fueron contestados por los altos mandos y el resto por personal de menor jerarquía, pero con experiencia en el área que se aborda.
- Las empresas en promedio cuentan con 4 departamentos operativos y/o administrativos.
- En todas ellas existe una persona responsable de las actividades contables y sólo en el 20% existe un responsable de contabilidad de costos.
- El 100% de los encuestados declararon conocer su costo de producción, sin embargo solamente uno de ellos cuenta con un departamento de costos.
- El 60% de las empresas utiliza algún sistema para el cálculo de sus costos.
- El 100% de las empresas considera que las propuestas derivadas de éste proyecto le serán de utilidad.

Lo anterior sirvió de base para reestructurar el cuestionario inicial, modificando preguntas que les resultaron confusas y cerrando algunas preguntas abiertas, mismo que se aplicó a la totalidad de la muestra, las empresas fueron

seleccionadas de manera aleatoria, durante su aplicación se detectó que algunas empresas ya no existían, o bien habían cambiado su domicilio; por lo que se tuvieron que ir reemplazando también de manera aleatoria con las empresas de la población que no habían quedado seleccionadas en la muestra.

## **Resultados**

### **Bloque I: Información general**

Con la finalidad de que los datos obtenidos de las empresas tuvieran la mayor objetividad, se cuidó que preferentemente los cuestionarios fueran contestados por los gerentes y/o propietarios de las empresas, o en su caso por personal profesionalmente calificado en el área de estudio, teniendo que el 37.5% de estos fueron contestados por los gerentes y/o propietarios y el resto por personal del área contable. De las empresas encuestadas 66.7% fueron giro manufacturero y el resto del de la construcción. Respecto al año de fundación, el 8.3 % de las empresas tienen de uno a tres años, el 12.5% de cuatro a seis años y el resto más de siete años

### **Bloque II: Información relacionada con el manejo de los costos**

*Referente al número de artículos que manufacturan el 39.6% elaboran de uno a tres artículos, 89.6% de cuatro a seis artículos y el resto no contestó.*

Para que la información contable de la empresa sea confiable, es indispensable que éstas *cuenten con un responsable y que sea una persona especialista en el área*; en éste aspecto se encontró que el 95.8% de las empresas cuentan con un

responsable ya sea trabajador contratado por la empresa o que utilicen los servicios de un despacho contable, y solamente el 4.2% carece de un responsable para el control de éstas actividades

El aspecto fundamental de la investigación fue conocer si las empresas llevan un control de sus costos, para lo cual se consideró importante conocer si contaban con un responsable para esta actividad, si tenía alguna formación profesional y en caso de ser así cual era ésta. Esta información se muestra en las tablas uno a tres, así mismo la figura uno muestra un concentrado de la misma.

Tabla 2. Responsable para el control de costos

<b>Existe un responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	35	72.9	72.9
No	7	14.6	87.5
No contestó	6	12.5	100
Total	48	100	

Tabla 3. Responsables que cuentan con una formación profesional.

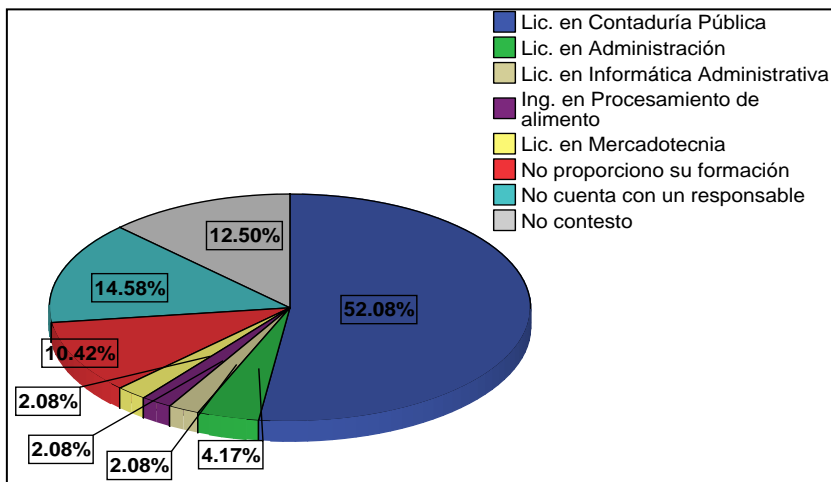
<b>Cuenta con una formación profesional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>porcentaje acumulado</b>
Si	30	85.7	85.7
No	5	14.3	100
Total	35	100	



Tabla 4. Formación profesional del responsable de costos.

Formación profesional	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Lic. en Contaduría Pública	25	52.1	52.1
Lic. en Administración	2	4.2	56.3
Lic. en Informática Administrativa	1	2.1	58.3
Ing. en Procesamientos de alimento	1	2.1	60.4
Lic. en Mercadotecnia	1	2.1	62.5
No proporcionó su formación	5	10.4	72.9
No cuenta con un responsable	7	14.6	87.5
No contestó	6	12.5	100
Total	48	100	

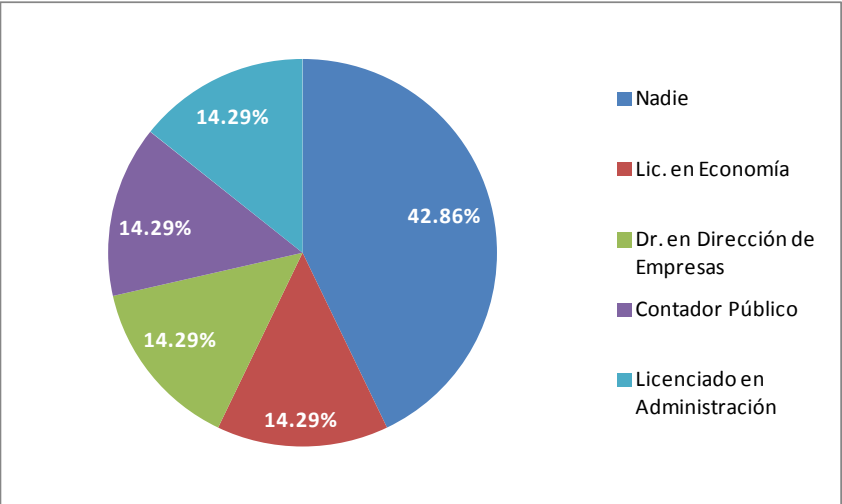
Figura 1. Empresas que cuentan con un responsable para el control de los costos y formación profesional de los mismos



Respecto a si las empresas conocen el costo de sus productos, 62.5% mencionó conocerlo con exactitud, 18.8% aproximadamente y el resto no lo considera importante.

Considerando que conocer el costo de los productos es de gran importancia para contribuir a unas finanzas sanas en la empresa, se tuvo la inquietud de conocer si en éstas se calculaban aun cuando no contaran con un responsable para este departamento, y que formación tenía la persona que lo determinaba, lo cual se muestra en la figura 2.

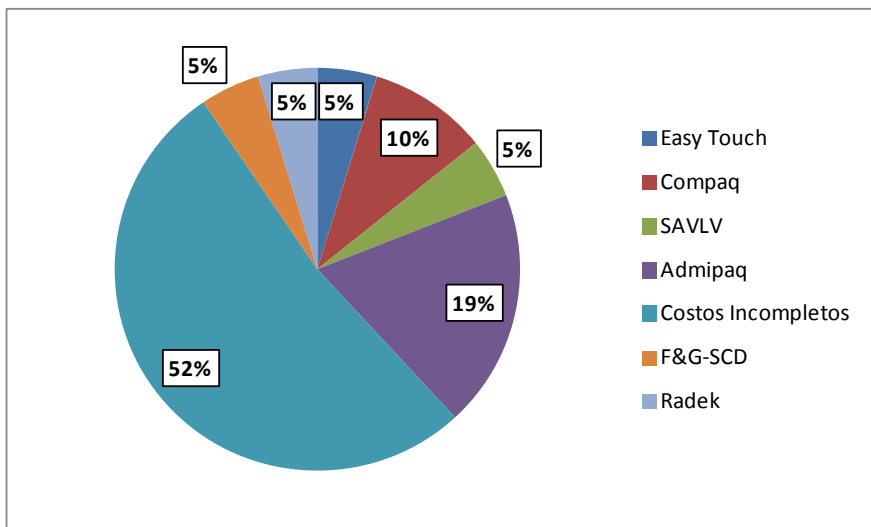
Figura 2. Formación de la persona que determina los costos si no se cuenta con un responsable.



Referente a los sistemas de costos que se utilizan, se encontró que de las 39 empresas que sí conocen sus costos de producción, ya sea por que cuenten con un departamento responsable para ello (35) o bien porque lo determine otra persona (4), manejan en total 60 tipos de sistemas, dándose el caso de que en algunas de las empresas se usa más de un sistema, el 71% utiliza un sistema, el 22.6% dos y el 6.5% tres.

Se consideró importante conocer los sistemas que utilizan, los cuales se muestran en la figura 3.

Figura 3. Otros sistemas utilizados para el control de los costos



En cuanto a la procedencia de los sistemas electrónicos que utilizan las empresas para determinar sus costos, estos se muestran en La tabla 5.

Tabla 5. Precedencia de los sistemas electrónicos utilizados.

Como adquirieron los sistemas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Son paquetes comerciales	13	54.2	54.2	54.2
Se diseñaron para la empresa	11	45.8	45.8	100.0
Total	24	100.0	100.0	

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos el 81.3% de las PyMes de estudio dice aplicar un control de sus costos de producción, ya que el 72.9% cuenta con un departamento especial para ello y en el 8.3% lo calcula el responsable de la empresa, lo cual indicaría que en la mayoría de las empresas de Villahermosa se lleva un control de los costos.

Sin embargo al analizar esta información se encontraron incongruencias, ya que en el 43.8% de las empresas que mencionan llevar otros sistemas diferentes a los que se les proporcionaron en el cuestionario para seleccionar. Sólo 27% llevan sistemas aptos para el control de los mismos, siendo éstos costos incompletos en un 22.9% (que si bien no es un sistema satisfactorio, permite llevar un cierto control de los costos); 2.1% lleva F&G-SCD, que es un software comercial que sirve para el control automatizado de Costeo Directo y además de que las empresas que lo utilizan manejan también sistemas de costos históricos y el costeo directo lo aplican como herramienta de análisis y planeación; y 2.1% maneja el Software Radek, que es un paquete diseñado a la medida, para el control de costos por órdenes de producción.

Mientras que en el 16.7% de las empresas que señalaron llevar otros sistemas que son: Easy touch, Compaq, SAVLV y Admipaq, cabe destacar que el primero sirve para impresión de cuentas y facturas; el segundo es un paquete que se utiliza para contabilidad general, aplicable a empresas comerciales; el tercero es

un software que manejan las empresas del ramo automotriz para el chequeo automatizado de vehículos y el último es un paquete que sirve para el control de aspectos administrativos; por lo que ninguno de ellos son aptos para el control de los costos.

Si se descartan del total de las empresa que dicen llevar sistemas para el control de costos (81.3%), las que utilizan sistemas no aptos para ello (16.7%) y las que aplican costos incompletos (52.4%), se puede concluir que sólo el 12.6% son las que realmente llevan un control efectivo de sus costos.

Por lo que es indispensable establecer propuestas para sensibilizar a las empresas de la importancia de llevar sistemas efectivos para el control de costos, ya que esto repercutirá en una adecuada planeación que les permita una disminución de costos y maximización de resultados.

## Referencias

- Aragón, A. Y Rubio, A. (2005): Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El Caso de las Pymes del Estado de Veracruz. Contaduría y Administración, N° 216, Mayo – Agosto, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México, pp. 35-69. Disponible en URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521603&iCveNum=1712>.
- Azizi, N. Y King, M. (2005), “Firm Performance and AIS Alignment in Malaysian SMEs”. International Journal of Accounting Information Systems, N° 6, pp. 241-259.
- Chenhall, R. Y Langfield-Smith (1998), “The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation using a System Approach”. Accounting, Organization and Society, Vol. 23, N° 3, pp. 243-264.
- Choe, J. (2004), “The Relationships among Management Accounting Information, Organizational Learning and Production Performance”. Journal of Strategic Information Systems, N° 13, pp. 61-85.
- García, D., Marín, S. Y Martínez, F. (2006), “La Contabilidad de Costos y Rentabilidad en la Pyme”. Contaduría y Administración, N° 218, Enero –

Abril, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México, pp. 39-50.

Gunasekaran, A., Marri. H. Y Grieve, R. (1999): "Activity Based Costing in Small and Medium Enterprises". Computers & Industrial Engineering, N° 37, PP. 407-411.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. (4ta. ed.). D.F., México: Ed. McGraw-Hill. 850 pp.

Jänkälä, S. (2007): Management Control Systems Systems (MCS) in the Small Business Context: Linking effects of Contextual Factors with MCS and Financial Performance of Small Firms. Disertación Académica, Facultad de Económica y Administración de Negocios, Universidad de Oulu, Finlandia.

Miñarro, D. Y García, D. (2003): "Gestión De Los Costes De Calidad Y Rendimiento De Las Pequeñas Y Medianas Empresas". Revista Iberoamericana de de Contabilidad de Gestión, Vol. I, N° 2, pp. 1-17.

Nájar, A. (2010). Emprendedores emergentes. Apuesta por las nuevas generaciones de profesionales en América Latina, y en su fuerza para crear empresas innovadoras. México: Colecciones Lid

Lerma, H. D. (2007). Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. (3a. ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. 166 pp

McDonnell, E. J. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Madrid, España: Perason Educacion. 548 pp.

Peres, W., y Stumpo, G. (2002) La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. (pp. 9-34) Centro de Estudios para América Latina. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info/resenas/resenas1/pymes.htm>

Santiago, M. y Rodríguez, M.J. (2009). Investigación y Evaluación Educativa en la Sociedad del Conocimiento. Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.

Sinisterra, G. y Polanco, L.E. (2007). Contabilidad Administrativa (2da. ed). Bogota, Colombia: Eco Ediciones. 258 pp.

Tyles, M. Y Walley, P. (1997): Integrating Manufacturing and Management Accounting Strategy: Case Study Insights. Internacional Journal of Production Economics, Nº 5.



# Turismo rural como estrategia de desarrollo de microempresas en el sur de Sonora.

---

*Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda<sup>1</sup>*

*Dra. Beatriz Ochoa Silva<sup>2</sup>*

*Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez<sup>3</sup>*

*Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga<sup>4</sup>*

*Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga<sup>5</sup>*

## RESUMEN

Los ranchos turísticos pretenden inyectar al sector rural una dinámica económica diferente que apoye al sector ganadero y agrícola en el uso de los ranchos. Uno de los motivos principales que lleva consigo la construcción de este tipo de proyectos, es motivar a los habitantes y poder rescatar las actividades del campo, trayendo consigo empleos y aprovechamiento de los recursos naturales. Es por eso que se planteó el siguiente interrogante ¿Será viable el turismo rural mediante el desarrollo de microempresas en los ranchos del sur de Sonora? donde el objetivo de esta investigación es identificar la aceptabilidad del turismo rural por parte de los dueños de los ranchos y el mercado potencial de Cd. Obregón, Sonora México, como de oportunidad de desarrollo en el Sur de Sonora. De llevarse a cabo la implementación del proyecto, el Sur de Sonora se podrá disfrutar de un novedoso negocio familiar que cubra las necesidades de los clientes, ya que en la actualidad no se cuenta con un rancho turístico establecido y de la cual hay demanda por parte de la región. Por otro lado la gente de la comunidad, estarán más informada y consciente de la importancia de este tipo de

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [dvaldez@itson.edu.mx](mailto:dvaldez@itson.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [beatriz.ochoa@itson.edu.mx](mailto:beatriz.ochoa@itson.edu.mx)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [imelda.vazquez@itson.edu.mx](mailto:imelda.vazquez@itson.edu.mx)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [Rodolfo.valenzuela@itson.edu.mx](mailto:Rodolfo.valenzuela@itson.edu.mx)

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [teodoro.wendlandt@itson.edu.mx](mailto:teodoro.wendlandt@itson.edu.mx).

empresas, que pueden impactar en la derrama económica del sur de Sonora contribuyendo a su desarrollo y crecimiento sustentable.

Palabras Clave: Turismo, Turismo rural, Ranchos turísticos,

## **Introducción**

El Turismo Rural, ha tomado auge en los países europeos en un afán de diversificar la oferta y que las grandes corrientes turísticas busquen otros espacios que no sean solamente los destinos de playa los cuales, por otra parte, muestran una tendencia a la baja en dichos países.

El turismo rural, tiene también la función de rehabilitar las áreas agrícolas deprimidas económicamente, ya sea por las crisis económicas recurrentes en ciertas regiones, con la consecuencia de la emigración hacia las zonas urbanas.

Lane (1994) señala que desde hace algunos años las áreas agrícolas tradicionales sufren una declinación a causa de la industrialización y del urbanismo y el crecimiento del sector terciario concentra la actividad económica en las ciudades. Sin embargo, la tensión que ocasiona la vida urbana está causando lo que en ciertos países llaman tendencia contra urbana y la gente sale temporalmente, y algunos permanentemente, hacia las áreas rurales. Estos son los turistas y fácilmente convertibles en turistas ecológicos.

El Turismo Rural es aquella actividad que se basa en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado e íntimamente relacionados con el medio rural (García 1996).

En México la planeación del turismo rural inició desde mediados de los 70's construyéndose los primeros hoteles ejidales, como el de Bucerías en el estado de

Nayarit, además, se generaron fideicomisos para poder integrar tierras ejidales y comunales al turismo, donde los ejidatarios tenían un papel importante en la toma de decisiones y manejo de estos complejos turísticos.(recuperado de la página [http://www.elclima.com.mx/turismo\\_rural\\_en\\_mexico.htm](http://www.elclima.com.mx/turismo_rural_en_mexico.htm).Enero,2014.)

El Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES) fue el pionero real del turismo rural en México y durante los 90's apoyó en forma directa a once estados de la república, la mayoría de ellos con altos índices de población indígena y pobreza rural.

Este tipo de turismo generó, 769 empleos permanentes y 1,040 temporales en un total de 30 proyectos. .(Recuperado de la página [http://www.elclima.com.mx/turismo\\_rural\\_en\\_mexico.htm](http://www.elclima.com.mx/turismo_rural_en_mexico.htm).Enero,2014.) .

El turismo rural en México es aún incipiente, sin embargo se le pronostica un futuro próspero ya que se puede desarrollar con base en la diversidad biológica, variedad de ecosistemas, flora y fauna endémica, así como en la cultura de grupos étnicos autóctonos.

México es un país de gran riqueza natural y cultural, cuenta con 127 Áreas Naturales Protegidas declaradas y 57 grupos étnicos, en donde es factible desarrollar el ecoturismo, turismo de aventura, etnoturismo, turismo rural, cinegético, náutico y deportivo, apegados a programas de manejo y conservación. Cuenta con gran cantidad de municipios que poseen recursos turísticos de importancia, para atraer y satisfacer la demanda de turistas que buscan opciones distintas de descanso y ocio.

La gran diversidad del producto turístico que se da en espacios y latitudes tan variadas, permite a cada país, región o comunidad, dar su propia versión de turismo rural y particularmente de ecoturismo, si es que se puede incluir éste, como posiblemente la más importante de sus variantes.

En México, las culturas indígenas y mestizas de Oaxaca se han desarrollado en el marco de una gran diversidad de Recursos Naturales. Al habitar zonas ecológicamente heterogéneas, los pueblos indígenas de Oaxaca aprendieron a manejar un gran número de especies de plantas y animales. Dentro del contexto de autoconsumo y comercialización constituye toda una experiencia participar en los procesos productivos del campo, conociendo y aprendiendo este ancestral trabajo. Turismo Alternativo y Agroturismo en Oaxaca –México (2007).

Dentro de México, Sonora es el segundo estado más grande en extensión territorial lo que lo convierten un lugar privilegiado que tiene al interior una variedad de ecosistemas caracterizado por su desierto, su flora, fauna, playas vírgenes, actividades recreativas para todas las edades, y otros atractivos naturales y culturales, algunos aprovechados en mayor y menor medida distribuidos a lo largo y ancho del Estado (SECTUR, 2006).

La Secretaría de Turismo (SECTUR 2012) en México define al turismo rural como: “Los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma”.

El Ecoturismo se define como los viajes responsables que conservan el entorno y sostienen el bienestar de la comunidad local (Zamorano 2007).

El Turismo Alternativo representa una nueva forma de hacer turismo, que permite al hombre un reencuentro con la naturaleza, y un reconocimiento al valor de la interacción con la cultura rural.

Para que un destino aspire al desarrollo del eco turismo y el turismo rural, la clave es la pequeña empresa, que esta funcione como el factor dinamizador de las comunidades locales, ya que sin ellas, la oferta complementaria no existiría y tampoco el desarrollo local.

Los ranchos turísticos pretenden inyectar al sector rural una dinámica económica diferente que genere empleos y apoye al sector ganadero en el uso de los ranchos. Uno de los motivos principales que lleva consigo la construcción de este tipo de proyectos, es el de poder rescatar al campo trayendo consigo empleos y aprovechamiento de los recursos naturales.

El turismo rural se deriva del ecoturismo el cual tiene como principal objetivo la convivencia con la naturaleza y el cuidado de los recursos, además de elevar el nivel de vida involucrado a los residentes en actividades productivas

El turismo rural, desempeña un papel esencial en el desarrollo local. El interés por la recreación en el campo inicia en el siglo XIX como una reacción a las tensiones de la urbanización e industrialización que observaba un amplio crecimiento en lugares de externalidad urbana. Es un amplio espectro que incluye las costumbres, tradiciones, folclore, ferias y fiestas, gastronomía y patrimonio histórico artístico.

El diseño del turismo rural conforme a Zamorano (2007) presenta confusiones en cuanto a la denominación del término, ya que algunos le llaman agroturismo, turismo de fincas. Sin embargo puede tener modalidades particulares, pero en general se trata de un turismo de bajo impacto tanto ambiental como sociocultural que facilita vivencias y experiencias que enriquecen el desarrollo de la personalidad, ayuda a recuperar el equilibrio físico y psicológico del turista, hace accesible la comprensión de la realidad de las comunidades anfitrionas mediante la convivencia auténtica y espontánea con sus pobladores y genera una derrama económica que llega de manera más íntegra a los prestadores de servicio de la localidad y a sus anfitriones

El turismo rural en México, se centra principalmente en una demanda de las clases medias y bajas, cuyas características en los servicios ofertados no corresponden al modo de producción turística hegemónica. Sin embargo, persiste y se fortalece a partir de instancias gubernamentales o de las mismas comunidades a través de sus formas de organización. Aunque de manera simultánea existe este doble movimiento hacia la modernización que se da con la implementación de cursos de capacitación que respondan a las necesidades de los visitantes. Los oferentes o campesinos en su afán de supervivencia se interrelacionan en este sistema de subordinación reproduciendo el sistema.

Sonora es abundante en paisajes y ambientes propicios para una gran variedad de especies de fauna de gran valor cinegético. Más de 600 Ranchos Cinegéticos se distribuyen por el extenso territorio del Estado, y constituye una de las principales fuentes de afluencia de visitantes que cuentan con la garantía de

que la infraestructura y la atención del servicio que reciben de las organizaciones cinegéticas constituidas es de gran calidad (Sonora Turismo, 2012).

Los ranchos turísticos pretenden inyectar al sector rural una dinámica económica diferente que genere empleos y apoye al sector ganadero y agrícola en el uso de los ranchos. Uno de los motivos principales que lleva consigo la construcción de este tipo de proyectos, es el de poder rescatar al campo trayendo consigo empleos y aprovechamiento de los recursos naturales.

### **Justificación**

Los turistas, hoy en día cuentan con exigencias que van en aumento, lo que obligó a los prestadores de servicios turísticos, a mantenerse en un alto nivel competitivo.

Mediante este tipo de proyectos turísticos, lo que se pretende es promover esta actividad aprovechando los recursos con lo que cuenta el área. Entre otros beneficios se encuentra la recuperación y el mantenimiento de las manifestaciones arquitectónicas y culturales de la región visitada, así como la protección de los entornos naturales. Esta modalidad se refleja de manera directa en el desarrollo regional y comunitario, sobre todo en aquellas zonas que no tienen otra posibilidad de generar ingreso (Zamorano, 2007).

Sonora tiene mucho potencial, y este puede ser aprovechado para crear sitios turísticos que incrementen el nivel de ingresos del estado mediante la afluencia de turistas hacia este y es por eso que es necesario impulsar el turismo rural, ya que es una actividad que podría diversificar la oferta turística, siendo una opción más para fomentar el desarrollo turístico.

Lo que se busca con esta investigación es medir la oportunidad de desarrollo que tiene el Sur de Sonora mediante el turismo rural con la implementación de ranchos turísticos en la región.

## **Problema**

La principal actividad productiva que genera ingresos a lo largo de la región del sur de Sonora es la agricultura. El Sur de Sonora está dominado por las Tribu Yaqui , La tribu Yaqui la cual consta de ocho Pueblos Yaquis originales, sobre las márgenes del río Yaqui, sus nombres se denominaron: Vícam, Tórim, Pótam, Huíviris, Ráhum, Belem, Bácum y Cócorit. A través del tiempo la tribu Yaqui mantuvo su autonomía rigiéndose por sus propias leyes y códigos, permitiéndoles conservar sus tradiciones y costumbres.

Como todo grupo social, esta etnia se ve orgullosa y fortalecida por su propia cultura, con lengua materna que la hace única, su vestimenta tradicional con llamativos bordados multicolores con formas florales, sus fiestas tradicionales que se suceden prácticamente todo el año.

Con la implementación de ranchos turísticos, mediante el aprovechamiento de la riqueza que tiene la cultura Yaqui, traerá como consecuencia más y nuevas fuentes de empleos e ingresos económicos que beneficie a la comunidad en general mediante la captación de turismo el sitio, entrando este último como nueva área de oportunidad para el crecimiento económico.



Lo anterior lleva a la siguiente interrogante: ¿Será viable el turismo rural mediante el Desarrollo de microempresas en el Sur de Sonora?

## **Objetivo**

Identificar la aceptabilidad del turismo rural por parte de los dueños de los ranchos y el mercado potencial de Cd. Obregón, como desarrollo de microempresas en el Sur de Sonora.

## **Desarrollo temático**

Entre las definiciones más elementales sobre el turismo, pero de carácter formal se tiene la de los profesores Hunziker y Krapf (1942) y más tarde la de Burkart y Medlik (1981), que le acuñaron al turismo la relación con los viajes. Los primeros definían el turismo como: “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”; los segundos como “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos” (citados en la Organización Mundial de Turismo [OMT], 2001).

Por otro lado Crosby y Moreda (1996) afirma que el turismo se caracteriza por ser una actividad social y económica relativamente joven y por englobar a una gran variedad de sectores económicos y disciplinas académicas. Ello ha dado una dificultad evidente para establecer definiciones unánimes de la actividad turística y

ha generado una multitud en ellas, cada una subrayando aspectos distintos de dicha actividad.

Turismo sostenible. Según la OMT el turismo sostenible es aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro.

Por tanto, el objetivo fundamental del turismo sostenible es mantenerse en el tiempo, necesitando para ello obtener la máxima rentabilidad pero protegiendo los recursos naturales que lo sostienen y respetando e involucrando a la población. Lo cual responde a los tres componentes de la sostenibilidad.

Por otro lado, según la Federación de Parques Nacionales y Naturales, el turismo sostenible lo constituyen todas las formas de desarrollo turístico, actividad y gestión que buscan mantener la integridad ambiental, económica y social, así como el bienestar de los recursos naturales y culturales para su permanencia.

Turismo rural es una actividad turística que se lleva a cabo en espacios o áreas rurales. Los antecedentes indican que este tipo de turismo tiene sus orígenes en Inglaterra alrededor de los años cincuenta, como consecuencia del deseo de la población urbana por escapar de la monotonía y la tensión de la vida cotidiana en las grandes ciudades, en la búsqueda de descanso y recreación, el disfrute de los paisajes y del aire puro del campo y familiarizarse con las actividades del medio rural (Acerenza, 2006).

Por otro lado, la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2008) en México se define al turismo rural como los viajes que tienen como fin realizar actividades de

convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.

Crosby y Moreda (1996) afirma que el turismo en áreas rurales se define como cualquier actividad turística implantada en el medio rural considerando como partes integrantes de este último las áreas naturales, litorales, etc.

Importancia de turismo rural. Actualmente se insiste en la importancia del turismo rural como mecanismo en el desarrollo rural y como fuente de empleo. Sin duda el fenómeno del turismo rural tiene importancia en los pueblos alejados de los entornos urbanos en cuanto que contribuye a darlos a conocer, a mejorar su accesibilidad y estimular el interés por la vida rural.

## **Método**

En el siguiente apartado se muestra la metodología a seguir en esta investigación, los sujetos de la investigación, así como también el material utilizado y el procedimiento que se siguió para realizar la investigación.

## **Sujetos**

Para realizar esta investigación los sujetos fueron: todas aquellas personas que cuenten con un rancho dentro del sur de Sonora en el cual lleven a cabo actividades tanto de agricultura o ganadería y estén dispuestos a prestar los servicios a personas que gusten vivir la experiencia de realizar las actividades

mencionada. El método que se utilizó fue no probabilístico a juicio de experto de 187 ranchos.

Así como también 384 personas, hombres y mujeres de entre 15 y 60 años con ocupaciones de estudiantes, comerciantes, maestros, empresarios, amas de casa, profesionistas y empleados los cuales viven en Ciudad Obregón, Sonora.

### **Materiales**

Se utilizaron dos cuestionarios estructurados, uno aplicado a los dueños de los Ranchos y el otro aplicado a hombres y mujeres de entre 15 y 60 años de ciudad obregón.

El Primer cuestionario consta de siete preguntas de opción múltiple, en las cuales se pretendía conocer si los posibles prestadores de servicio contaban con los elementos necesarios para la implementación del turismo rural en sus ranchos.

El objetivo del instrumento es detectar si los posibles prestadores del servicio, cuentan con el espacio suficiente en sus ranchos, personas que conozcan a fondo sobre los trabajos que realizan, así mismo si es necesario hacer un cambio para acondicionar de forma adecuada los lugares donde se podría llevar a cabo el turismo y si los interesados, estarían dispuestos a recibir ayuda alguna de asociaciones interesadas en la difusión y promoción del turismo en el estado, al igual que todas las actividades que realizan en los ranchos o campos de agricultura.

El segundo cuestionario consta de 17 preguntas de las cuales cinco son dicotómicas y doce de opción múltiple, el cual podrá observar en el

## **Procedimiento**

Se utilizó la metodología del proceso de la investigación de mercados de Kinneary (2000).

Establecer la necesidad de información.

Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información.

Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos.

Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.

Diseñar la muestra.

Recopilar los datos.

Proceso de datos.

Analizar los datos.

Presentar los resultados de la investigación.

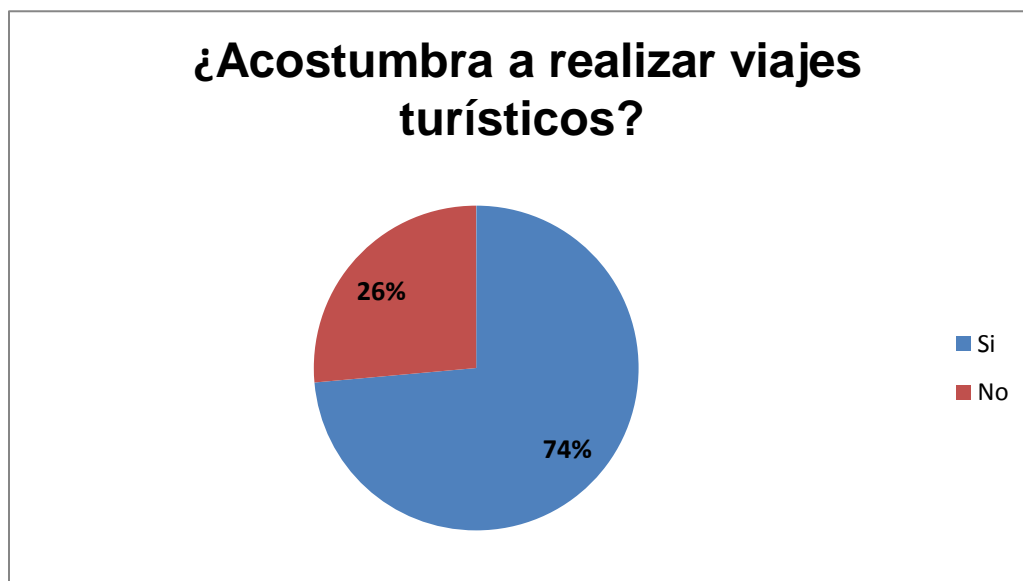
## **Resultados**

En la investigación de los ranchos turísticos a las personas que se logró aplicar el instrumento de encuesta hubo un trato cordial y del mismo modo se logró obtener un resultado favorable con ellas, aun cuando estas no cuentan con las instalaciones necesarias en un 100%, estarían dispuestos a participar en programas de ayudas por parte del gobierno o asociaciones respectivas para poder implementar el turismo rural en el valle del yaqui; así mismo, la práctica de dicha actividad ayudara a de gran manera tanto al sector agrícola como el ganadero y que las personas dependientes de estos obtengan mayores beneficios

para que la práctica de dichos sectores se vuelva más rentable. Se cumplió con el objetivo de la investigación, al detectar posibles áreas dispuestas a ser adaptadas para la implementación del turismo rural.

Los resultados de la investigación de la aceptabilidad del mercado potencial de Cd. Obregón hacia el turismo rural en el valle del yaquison mencionados a continuación.

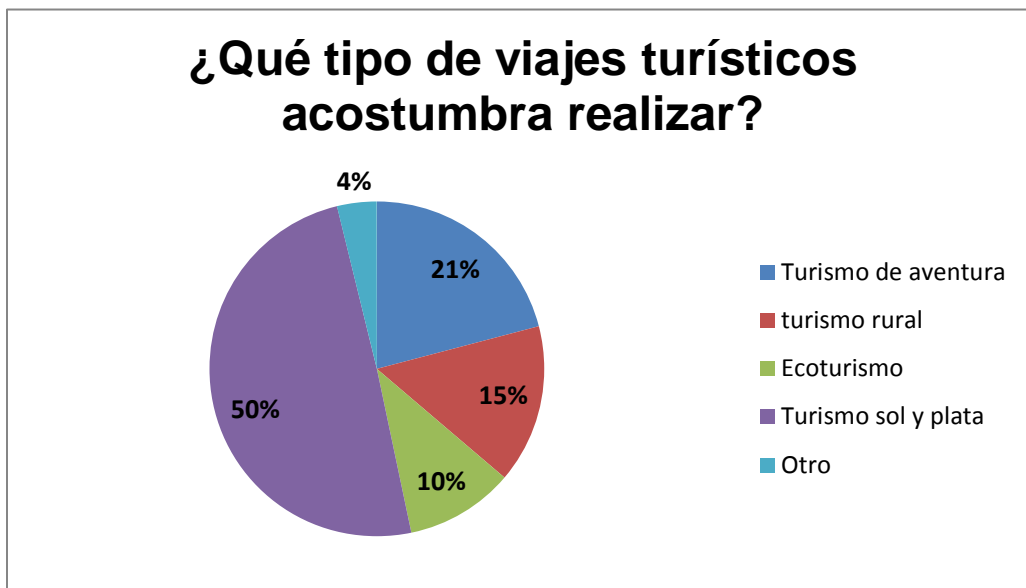
El 74% del total de las personas encuestadas dijo que sí acostumbra a realizar viajes turísticos, mientras que el 26% dijo que no realizaba ningún tipo de viaje turísticos (ver Figura 1).



*Figura 1.* Pregunta sobre si acostumbra a realizar viajes turísticos.

El 50% de las personas contestó que el tipo de viaje turístico que más acostumbra a realizar es el turismo de sol y playa, el 21% realiza viajes turísticos de aventura, por otra parte el 15% de las personas realiza turismo rural así mismo

el 10% contestó que realiza ecoturismo y por último solamente el 45% realiza otro tipo de viajes turísticos (ver Figura 2).



*Figura 2.* Tipo de viajes que acostumbra realizar.

El 65% del total de las personas encuestadas contestó que sí ha oído hablar sobre el turismo rural mientras tanto el 35% contestó que es indiferente a este término (ver Figura 3).

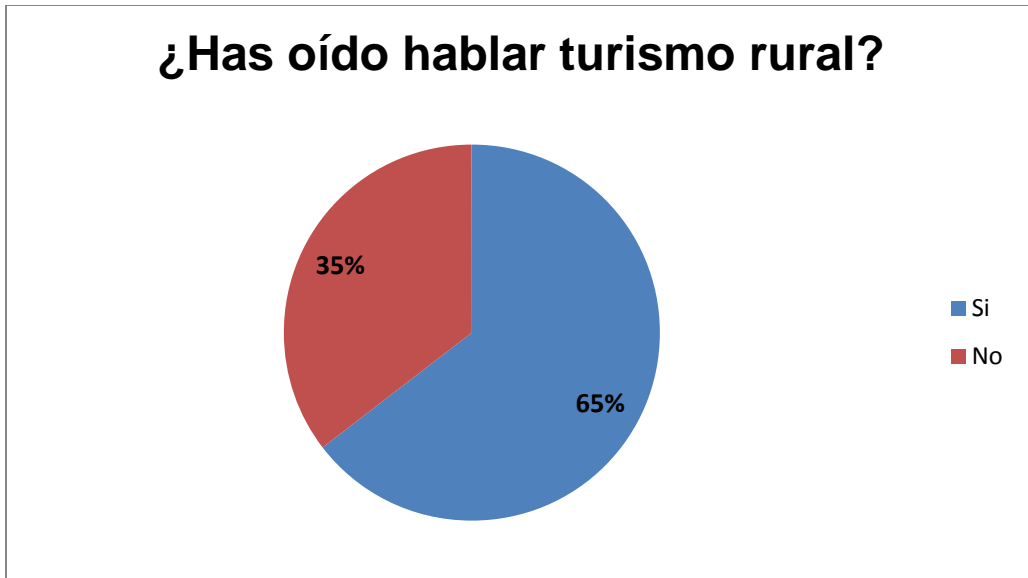


Figura 3. Pregunta sobre el conocimiento del turismo rural.

El 81% de las personas encuestadas les gustaría visitar ranchos turísticos en el sur de Sonora, mientras que el 19% de los encuestados coincidieron en que no les interesa (ver Figura 4).

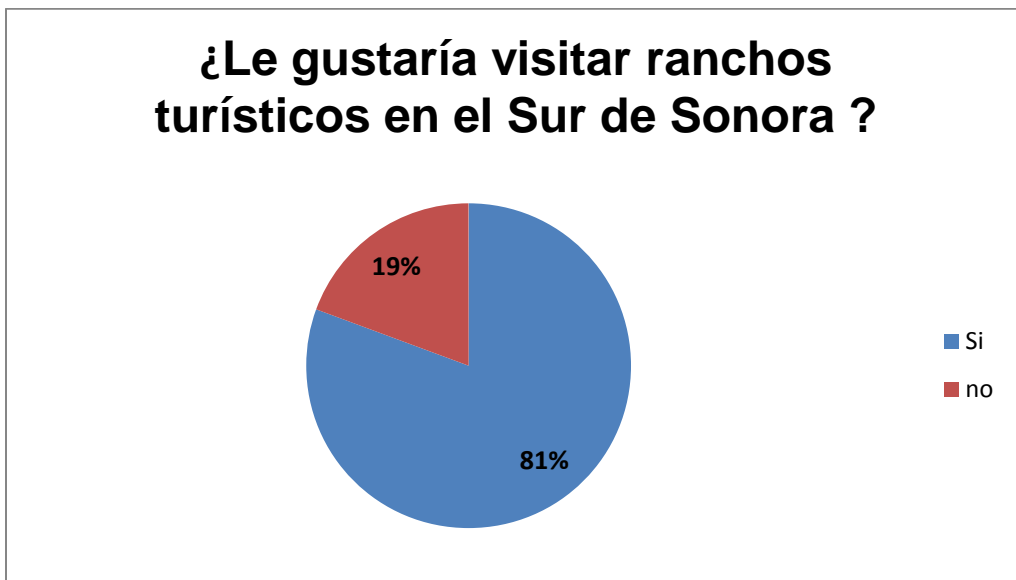


Figura 4. Pregunta sobre el gusto de visitar ranchos turísticos en el Sur de Sonora.

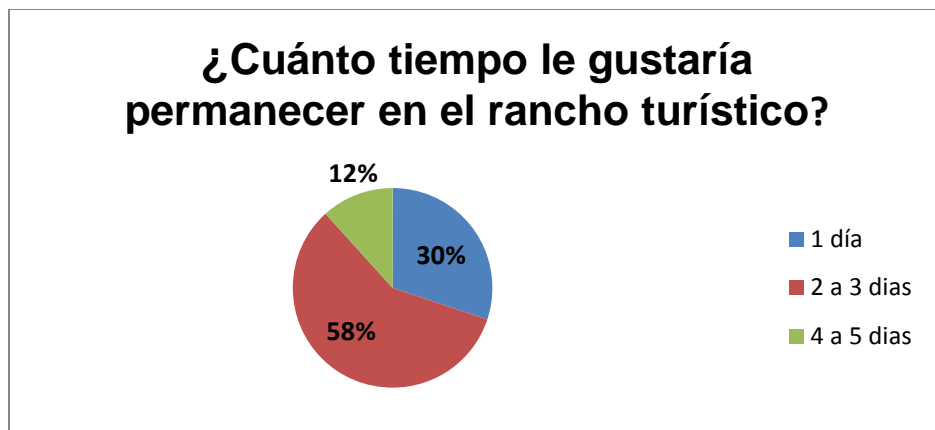


El 51% de las personas les interesaría visitar ranchos turísticos en compañía de la familia, el 38% les gustaría visitarlo con sus amigos, el 9% iría en compañía de su pareja y por ultimo solamente el 2% le gustaría ir solo (ver Figura 5).



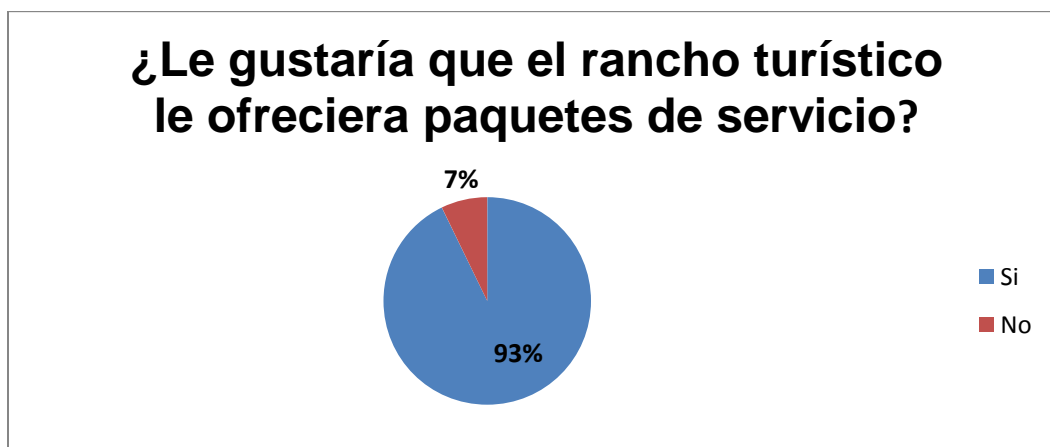
*Figura 5. Pregunta sobre la compañía de las visitas turísticas.*

El 58% de las personas contesto que le gustaría tener una estancia de 2 a 3 días en el rancho turístico, el 30% solamente 1 día y el resto que es el 12% contesto que le gustaría tener una estancia de 4 a 5 días en el rancho turístico (ver Figura 6).



*Figura 6.* Pregunta sobre el tiempo de permanencia en el rancho turístico.

El 93% de las personas encuestadas contestó que si le gustaría que el rancho turístico ofreciera paquetes de servicio y el 7% de las personas contestó que no le interesa ningún tipo de paquetes de servicio en el rancho (ver Figura 7).



*Figura 7.* Pregunta sobre oferta de paquetes de servicio.

El 29% de las personas encuestadas contestó que el paquete para visitantes incluyera actividades de alimentación, el 26% que incluya transportación y alojamiento, el 21% contestó que le gustaría que incluyera alojamiento y actividades, el 20% dijo le gustaría que incluyera en el paquete para

visitante transportación y entrada al rancho turístico en el sur de Sonora y el resto de los encuestados no contestaron a esta pregunta (ver Figura 8).

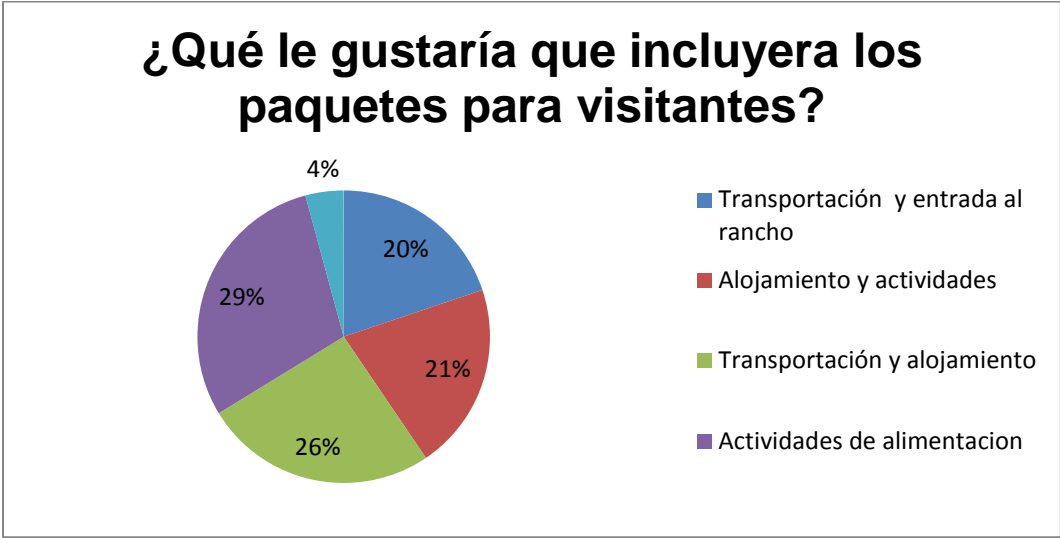


Figura 8. Pregunta sobre preferencias en paquetes para visitantes.

El 36% de las personas contestó que le gustaría visitar el rancho turístico en temporada de otoño, el 25% contestó que le interesaría ir en primavera, el 24% de las personas en verano y por último el 15% de las personas encuestadas le interesaría ir en temporada de invierno (ver Figura 9).



*Figura 9.* Pregunta sobre la temporada turística para visitar los ranchos turísticos.

El 28% de las personas encuestadas contestaron que las actividades que le gustaría llevar a cabo en el rancho turístico en primer lugar es cabalgata, en segundo lugar con el 18% les gustaría realizar paseo en cuatrimoto, el 13% contestó que le gustaría realizar ciclismo, 12% le gustaría realizar talleres de cocina regional, el 10% contestó que le gustaría realizar actividades como ordeña de vacas y otro 10% actividades como caminata, el 9% contestó que le gustaría actividades de flora y fauna (ver Figura 10).

## ¿Qué actividades le gustaría llevar a cabo en un rancho turístico?

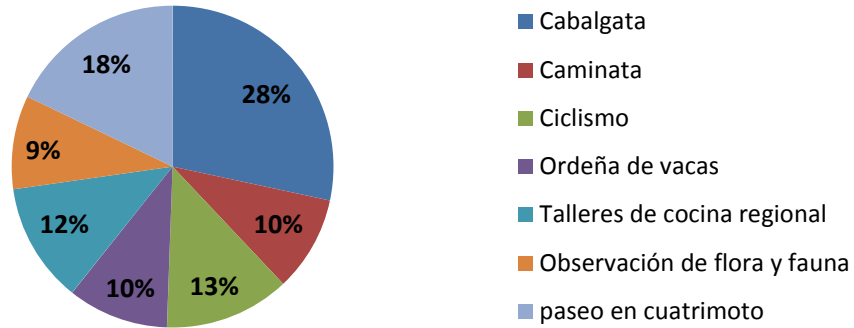


Figura 10. Pregunta sobre actividades que le gustaría realizar.

El 58% de las personas les gustaría transportarse al rancho turístico en carro propio, el 26% contestó que le gustaría transportarse en autobús propio del rancho, el 16% contestó que se transportaría en carro de amigos (ver Figura 11).

## ¿Cómo le gustaría transportarse al rancho turístico?

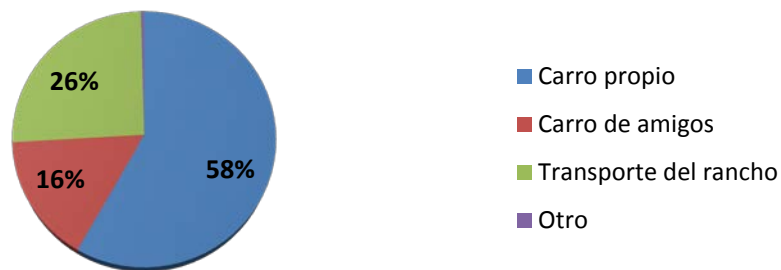
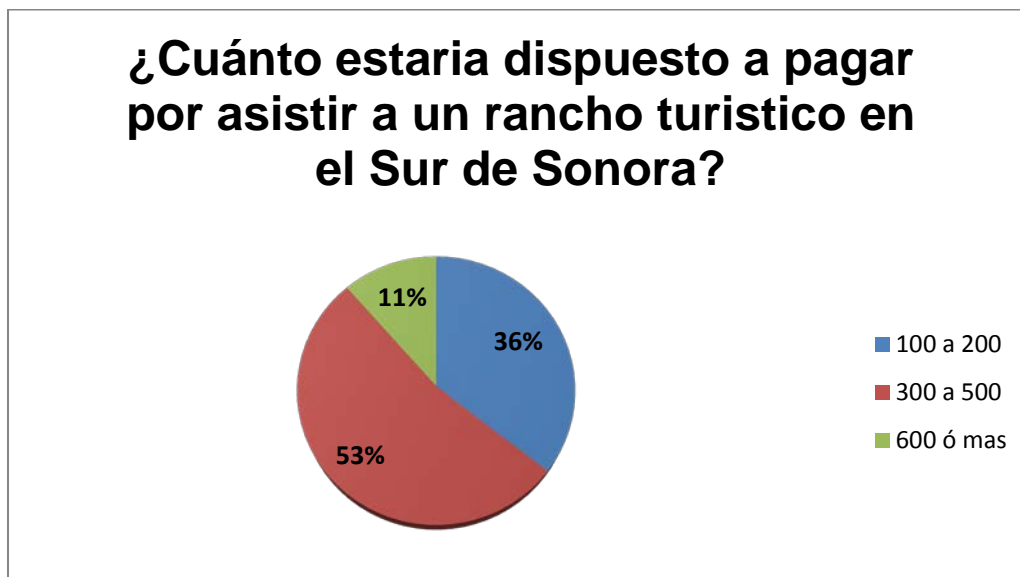


Figura 11. Pregunta sobre el medio de transportación al rancho turístico.

El 53% de las personas encuestadas estarían dispuestos a pagar por asistir a un rancho turístico en el sur de Sonora de \$300 a \$500 pesos, el 36%

estaría dispuesto a pagar de \$100 a \$200 pesos y el 11% estaría dispuesto a pagar de \$600 pesos ó más (ver Figura 12).



*Figura 12.* Pregunta sobre el precio que estaría dispuesto a pagar.

De un total de 386 encuestas aplicadas, el 52% de las personas respondió que su ingreso mensual es menos de \$5,000 pesos, por otro lado el 31% respondió que tienen un ingreso de \$5,000 a 8,000 pesos mensuales y el 17% tiene un ingreso mensual de más de 8,000 pesos (ver Figura 13).



*Figura 13.* Pregunta sobre el promedio de ingreso mensual.

### **Discusión**

En la actualidad es muy importante implementar una forma diferente de diversión para los jóvenes y familias, es por eso que este proyecto quiere fomentar el turismo rural con una diversidad de actividades recreativas y diferentes a lo que actualmente hay en el mercado.

Partiendo de esta idea, los creadores de este proyecto están conscientes de esta situación, mostrando a su vez gran interés en emprender un proyecto bien estructurado que permita la introducción de novedosos ranchos turístico en el sur de Sonora.

Adicionalmente cabe hacer notar, que este tipo de proyecto cuenta con un mercado potencial, lo que representa una gran fortaleza y que en un momento dado marca la pauta para la viabilidad de llevarse a cabo en un futuro, y así fomentar el turismo rural en el Sur de Sonora y realizar actividades eco turísticas.

De tal manera que para lograr lo antes mencionado se propone en el presente trabajo la realización de ranchos turísticos en el Sur de Sonora dirigido para toda la familia, con el fin de poder emprender el turismo rural y ecoturismo en el Sur de Sonora, a través de actividades recreativas al aire libre.

### **Conclusiones**

En base a los puntos planteados en la presente investigación, mismos que están enfocados a la implementación de ranchos turísticos en el Sur de Sonora, donde se trata de saber si será aceptado el presente proyecto por la región, se concluyendo lo siguiente:

La propuesta de un rancho turístico con actividades recreativas en el Sur de Sonora, servirá como herramienta para fomentar y promocionar el turismo alternativo de la región, en caso de que se lleve a cabo su implementación.

De llevarse a cabo la implementación del proyecto, el Sur Sonora se podrá disfrutar de un novedoso proyecto familiar y cubrir las necesidades de los clientes, ya que en la actualidad en sur de Sonora no cuenta con un rancho turístico establecido, y hay demanda por parte de la región.

Por otro lado la gente de la región estará más informada y consciente de los la importancia de emprender proyectos como estos y el impacto que causan en las comunidades involucradas. De igual manera se espera que a mayor cantidad de clientes potenciales haciendo uso de los servicios del rancho turístico se dejara más derrama económica en la comunidad receptora contribuyendo a su desarrollo y crecimiento sustentable.



Se recomienda ampliamente el desarrollo de los ranchos turísticos en el sur de Sonora, ya que según Sonora Turismo (2012) dice que Sonora es el único estado de la república mexicana en contar con programas que apoyan la implementación de estos ranchos.

## **Bibliografía**

Acerenza, M. (2006). *Marketing en ferias turísticas*. México, D.F.: Editorial Trillas.

Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. London: Heinemann.

Crosby, A., & Moreda, A. (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. Madrid, España: Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT).

Hunziker, W. & Krapf, K. (1942). *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Polygraphischer Verlag.

Kinncar, T., & Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado (5ta.*

*Ed.)*. Colombia: McGraw-Hill.

Organización Mundial de Turismo. (2001). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. Recuperado de <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=20>

86

Secretaría de Turismo. (2008). *Guía de apoyos federales para el desarrollo de proyectos de turismo de naturaleza 2008 (Preliminar)*. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15661/Guia\\_Apoyos](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15661/Guia_Apoyos)

\_Turismo\_Naturaleza.pdf

Sonora Turismo. (29 de agosto de 2012). Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [Comentario en la página en línea]. Recuperado de <http://www.sonoraturismo.gob.mx/RCinegeticos.php>

Zamorano, F. (2007). *Turismo Alternativo: Servicios Turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo* (2da.ed.). México: Editorial Trillas.

# Reflexiones teórico metodológicas en torno al estudio de caso. Una aplicación de estudio de una empresa en red

---

*Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián<sup>1</sup>*

## **Resumen:**

El trabajo contempla dos objetivos principales, uno es el de proporcionar elementos de discusión a uno de los debates metodológicos más importantes en las ciencias sociales y las humanidades que es el de la generalización de los resultados obtenidos a partir de estudios cualitativos de caso. La importancia de la discusión metodológica reside en la posibilidad de constituir una referencia contemporánea de primer orden y la de reconstruir constantemente la teoría. El tema se abordará en términos de los alcances y los límites de la generalización de los resultados obtenidos en un estudio de caso de tipo cualitativo. Un segundo objetivo consiste en acudir a la teoría de redes sociales para determinar las modalidades de relación entre los principales actores que intervienen, formal e informalmente, en la dinámica organizacional. Para ello, abordaremos un objeto social de estudio que en la actualidad se destaca por ser analizado precisamente a partir de dicha metodología, nos referimos a la pequeña empresa familiar. En efecto, este tipo de organización ha sido objeto en décadas recientes de diversos abordajes en varios lugares del mundo. La alta complejidad de este fenómeno en el que se entremezclan la necesidad de establecer esquemas funcionales tendientes a alcanzar niveles adecuados de desempeño económico con aspectos de orden subjetivo, simbólico e inconsciente ha provocado el reconocimiento de las limitaciones de los métodos cuantitativos para obtener resultados satisfactorios.

## **Palabras clave:**

Empresa familiar, metodología cualitativa, conjunto empresarial, Análisis Organizacional.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. [marcela\\_uami@hotmail.com](mailto:marcela_uami@hotmail.com)

## **Introducción**

El presente trabajo contempla dos objetivos principales, uno es el de aportar elementos de discusión a uno de los debates metodológicos más importantes en las ciencias sociales y las humanidades que es el de la generalización de los resultados obtenidos a partir de estudios cualitativos de caso. La importancia de la discusión metodológica adquiere una mayor importancia en tanto posibilidad de referencia y de reconstrucción constante de la teoría. Se abordará en términos de los alcances y los límites de la generalización de los resultados obtenidos en un estudio de caso de tipo cualitativo.

Un segundo objetivo consiste en acudir a la teoría de redes sociales para determinar las modalidades de relación entre los principales actores que intervienen, formal e informalmente, en la dinámica organizacional. Para ello, abordaremos un objeto social de estudio que en la actualidad se destaca por ser analizado precisamente a partir de dicha metodología, nos referimos a la pequeña empresa familiar. En efecto, este tipo de organización ha sido objeto en décadas recientes de diversos abordajes en varios lugares del mundo. La alta complejidad de este fenómeno en el que se entremezclan la necesidad de establecer esquemas funcionales tendientes a alcanzar niveles adecuados de desempeño económico con aspectos de orden subjetivo, simbólico e inconsciente ha provocado el reconocimiento de las limitaciones de los métodos cuantitativos para obtener resultados satisfactorios.

## **1. Discusión teórica. La empresa familiar en tanto red social**

Las empresas familiares organizan su trabajo de diversas formas en función de sus características, como puede ser el origen, la historia, el tamaño, el número de familiares que participan en la empresa y el giro, entre otras. Existen otros factores propios del contexto, como pueden ser la región en la que se ubican y la situación económica y social del sector, de la región, etc.

La empresa familiar, en tanto realidad social concreta y compleja, ha sido abordada desde diferentes ángulos teóricos. La corriente de pensamiento hegemónica la ubica como una simple modalidad del mundo empresarial, simplificando enormemente su densidad en tanto fenómeno social amplio en aras de proponer esquemas funcionales que aseguren un buen desempeño económico. De esta manera, ciertas aproximaciones económicas y administrativas han enfocado sus baterías con la intención de resolver algunos problemas de orden técnico, financiero o de mercadotecnia, entre otros, con la finalidad de hacer operativo el estudio de dichas variables. La dificultad de reconocer las diferencias entre ámbitos institucionales en muchos sentidos opuestos ha propiciado la reducción de dicho fenómeno social, cultural y psicológico a una mera expresión de tipo técnico.

De manera general, las empresas familiares son fundadas por el jefe de la familia que normalmente es el padre, aunque cada vez encontramos más casos de mujeres empresarias. De acuerdo con la investigación que he realizado, la mayor parte de los fundadores inician con la creación de una sola empresa. Algunas empresas, al cabo de los años pueden crear otras empresas del mismo giro, o

diferente, buscando generalmente un conjunto de relaciones complementarias entre ellas; a este tipo le llamamos configuración en red. (Rendón: 2009)

Las organizaciones, en general, utilizan diferentes estrategias para realizar sus actividades, dependiendo de una diversidad de factores formales que se encuentran especificados de manera clara y documentada como el tamaño, el tipo de sector productivo al que pertenece, la antigüedad y el grado tecnológico, entre otros; sin embargo, existen otros factores de tipo informal que también juegan un papel relevante e incluso en muchas ocasiones más determinante, como son las relaciones de amistad, de compañerismo, de confianza (Rendón: 2012).

Los individuos, en el desempeño de sus actividades, entablan relaciones entre sí, en algunas ocasiones éstas se encuentran estipuladas de manera oficial, en forma de reglamentos, manuales, políticas; en otras ocasiones, éstas tienen su origen en actitudes, valores y creencias que los individuos han adquirido durante su vida.

El concepto de red social ha sido utilizado para explicar las relaciones entre los individuos; la red social resulta útil para comprender la dinámica organizacional y analizar sus cambios y efectos sobre los comportamientos individuales. El concepto de red social que propone Mercklé nos parece interesante porque reúne varios elementos para su comprensión; ésta es entendida como:

“...un conjunto de unidades sociales y de relaciones que estas unidades sociales mantienen las unas con las otras, directa o indirectamente, a través de cadenas de amplias variables.” (Mercklé: 2004: 4)

La noción de unidad social comprende desde individuos, grupos de individuos formales o informales, como grupo de amigos, familia y organizaciones y redes de organizaciones. El tipo de relaciones puede ser de origen muy diverso, tales como operaciones comerciales, solicitudes de informes, órdenes, contactos físicos, interacciones verbales o gestuales o, simplemente, la participación en cualquier evento.

Así como las relaciones entre los individuos modifican su comportamiento, también este comportamiento redefine las estructuras sociales. John Barnes (1954) es reconocido como uno de los primeros en utilizar el término de redes sociales en un estudio cuyo objetivo era investigar la organización social de una pequeña comunidad noruega por medio de las relaciones que sus miembros entablaban entre sí. Distingue tres tipos de terrenos sociales, uno de *tipo administrativo y político*, caracterizado por la presencia de una jerarquía, una gran estabilidad y estar bien delimitado; uno segundo ligado a las *actividades económicas* que realizan los miembros de la comunidad para su mantenimiento; y un último tipo correspondiente a las *relaciones informales* que se establecen entre amigos, vecinos o parientes y, a diferencia del primero, en este caso las fronteras no se encuentran delimitadas claramente.

Por su parte, la antropóloga Larissa Lomnitz (2002) realiza investigaciones sobre redes sociales en América Latina, destacando aspectos como *el compadrazgo* y los intercambios de favores en la sociedad chilena. En su trabajo logra identificar un conjunto de *relaciones de parentesco* entre vecinos y compañeros de trabajo, por medio de las cuales el individuo obtiene una diversidad de recursos tanto

económicos como sociales y afectivos, entre otros, que facilitan su inserción en grupos sociales, organizaciones o en la sociedad.

En otro estudio realizado por Lomnitz y Pérez (1993), estas autoras relatan los cambios de una familia a través de varias generaciones, tomando como punto central el parentesco al cual le atribuyen una funcionalidad tanto económica como política y cultural, es decir, constituye la explicación de la vida tanto racional como afectiva y simbólica.

Las redes sociales se caracterizan por tener fronteras poco delimitadas; en teoría, su extensión es infinita; así, Mercklé, analizando el texto de Barnes, señala que en la isla:

“...todos sus habitantes están ligados unos a otros por cadenas de conocimientos mutuos más o menos amplios, y que en realidad estas cadenas no se interrumpen en las orillas de la isla, sino que ligan a sus habitantes con todos los habitantes del planeta” (Mercklé: 2004: 11).

La extensión de las redes sociales puede tomar el tamaño de acuerdo al objetivo del estudio que se realice; cada investigador define, de acuerdo con sus objetivos, la amplitud de la red social. De acuerdo con Lomnitz:

“Las redes sociales son construcciones abstractas que el investigador define de acuerdo al criterio que le interese, es decir, estas relaciones se determinan por algún criterio subyacente, lo que permite identificar



estructuras sociales que generalmente no están formalmente definidas por la sociedad y que de otra manera no serían identificables. Lo que interesa al científico social es la forma en que las relaciones están ordenadas, cómo la conducta de los individuos depende de su ubicación en este ordenamiento y de qué manera influyen los propios individuos en los ordenamientos” (Lomnitz: 2002: 2-3).

Las redes sociales representan entonces un recurso metodológico para analizar y explicar el comportamiento relacional de individuos que comparten un mismo grupo y las estructuras sociales que se forman como consecuencia de esas relaciones. Sin embargo, esto no significa que se trate de una teoría acabada y única, aunque sí representa una herramienta útil debido a su flexibilidad. El investigador está obligado a identificar, o construir, las redes sociales en las que se encuentran involucrados los miembros del grupo a estudiar; de cualquier manera, lo más importante es observar cómo se crean estas redes y cuál es el significado que los individuos les asignan.

Las redes sociales se forman en sentido vertical y horizontal, afirma Lomnitz (2002); así, por ejemplo, en una empresa se establecen relaciones entre diversos niveles jerárquicos o entre individuos de un mismo nivel, dando como resultado intercambios simétricos o asimétricos. Cuando se entrelazan estas redes se forma un complejo tejido social donde la cooperación es mutua y constante, aunque ésta puede variar, dependiendo de los valores y costumbres de los individuos.

La comprensión de los fenómenos sociales mejoraría si se analizaran las relaciones entre los actores. En el análisis de las redes sociales se estudia el comportamiento del individuo a nivel micro, la estructura de la red a nivel macro y las interacciones entre ambos niveles. Así para Luis Sanz Menéndez el objetivo de las redes sociales pretende:

“...analizar las formas en que individuos u organizaciones se conectan o están vinculados, con el objetivo de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los individuos u organizaciones singulares en la misma, de modo que se profundice en las estructuras sociales que subyacen a los flujos de conocimiento o información, a los intercambios, o al poder”. (Menéndez: 2003: 23)

Este análisis se ha apoyado en el álgebra matricial y en la teoría de grafos para explicar diversos tipos de relaciones, aunque su utilización puede también prescindir de tales recursos; lo importante es destacar la configuración general de la red social y la manera en que los diversos actores se inscriben en ella.

## **2. Discusión metodológica. Generalización de estudio de caso en la metodología cualitativa**

Una pregunta central podría ser, ¿qué tipo de relaciones se establecen entre los diversos actores de una red? y de manera más específica, ¿qué efectos tiene sobre la dinámica organizacional las relaciones que se observan entre ellas?,

consideramos que la metodología más pertinente para responder a estas preguntas es la cualitativa, ya que, como se sabe, ésta proporciona, cuando es aplicada con rigor, elementos suficientes para comprender los principales aspectos del comportamiento, el sentido, los conflictos y proyectos que presentan los individuos en el desarrollo de su accionar cotidiano en el marco organizacional. Entre las principales herramientas utilizadas en la investigación cualitativa destacamos la observación y la entrevista semi-estructurada. El trabajo de campo consistió en una o varias visitas exploratorias a las empresas con el fin de explicar a sus dirigentes el objetivo de la investigación. En esos primeros acercamientos al sujeto de estudio nos dimos a la tarea de conocer a los miembros que en ella laboran y la manera en que se establecen las relaciones entre ellos. En esta etapa de observación, además de conocer a los dirigentes de la empresa, nos propusimos identificar a los principales actores de la red organizacional, las relaciones formales e informales entre ellos.

La siguiente etapa consistió en la elaboración de los guiones para realizar las entrevistas, retomando tanto elementos de la discusión teórica como las principales características específicas de cada empresa. Los principales apartados de las entrevistas giraron alrededor de datos personales del entrevistado, datos de la empresa como razones y fecha para fundar la empresa, principales actividades que se realizan, número de empleados y funciones y relaciones con las otras empresas de la red. Se abordó también los datos relacionados con el trabajo desempeñado como puesto que ocupa, antigüedad en el empleo, principales

actividades que realiza, relaciones con las otras empresas, cómo es la relación con su jefe y/o subordinados, principales problemas y cómo se resuelven.

Las entrevistas realizadas fueron analizadas apoyándose también en las notas de campo y en conversaciones realizadas en la etapa exploratoria.

Los principales elementos metodológicos utilizados en esta investigación se encuentran referidos en Rendón: 2007a, 2007b en el que expongo con amplitud estos aspectos. En dicho trabajo explico cómo se encuentran relacionados diversos ámbitos institucionales y cómo a partir de ellos deben detectarse los principales informantes y construirse los guiones de entrevista con el fin de detectar posteriormente las principales categorías que conformaran un sistema explicativo que destaque las contradicciones y complementariedades que definirán el nivel de tensión de la organización.

Es importante señalar que la investigación no puede ser reducida a la mera aplicación de la teoría ni a la puesta en operación de la metodología. Ambas conforman de entrada un solo esquema en el que la interrelación entre ellas debe ser sólida. No se trata, por una parte, de utilizar la teoría ya elaborada para explicar diversos fenómenos ya que cada uno de ellos posee particularidades que, en un ámbito generalizado, despliegan todo el peso de la diversidad; así, mientras las teorías son generales, los fenómenos son específicos.

El planteamiento de la reflexión postmoderna cuestiona ampliamente los llamados grandes relatos, es decir, explicaciones generales que relegan a un segundo plano, haciéndolas casi invisibles, las especificidades de los fenómenos analizados. La teoría debe guardar, apuntábamos, cierta relación con la esfera

metodológica; muchos investigadores piensan todavía que ésta debe ser posterior a la primera: en un principio hay que revisar el marco teórico para después adecuar la metodología. Ello no es del todo cierto en el proceso investigativo. La metodología no debe ser considerada exclusivamente como un recurso lógico, o como un inventario de herramientas, que operativiza sin conflicto el esquema teórico. La metodología, si bien en un primer momento, da esta impresión de secuencialidad, se abroga paulatinamente el derecho de la autonomía. La estrategia general de investigación, elemento metodológico por excelencia, nos recuerdan Glasser y Strauss (1967), consiste en un distanciamiento teórico con respecto al fenómeno estudiado; la metodología, en este esquema analítico asume la posición de privilegio: es la metodología y no la teoría la que nos ayuda a comprender un fenómeno. El investigador debe desarrollar una escucha y una observación atentas para descifrar interpretativamente el discurso de los actores. Es imposible, empero, deshacerse de la teoría y sería un error apostar sólo a la metodología, como también resulta poco provechoso insistir en un sistema rígidamente acoplado entre ambos elementos.

A continuación abordaremos algunos aspectos metodológicos centrales para entender los alcances y las limitaciones de la generalización de los resultados obtenidos en un estudio de caso de tipo cualitativo. Para ello, introduciremos la diferencia que realiza Yin (2009) entre lo que él denomina la *generalización estadística* y la *generalización analítica*. La primera es la más conocida y se sustenta en estudios de tipo cuantitativo que pretenden realizar generalizaciones a partir de un conjunto de pruebas de hipótesis. Se busca realizar, con cierto grado

de probabilidad, una inferencia sobre el comportamiento de una población a partir de la observación de una muestra. Esta es, sin duda, la forma más conocida de generalizar los resultados de investigación hacia un conjunto más amplio. Este procedimiento ha sido ampliamente aceptado dado el manejo probabilístico que permite el establecimiento de una serie de referencias cuantitativas que son relativamente comparables en diversos estudios.

Sin embargo, no es éste el único mecanismo para realizar tal procedimiento. Si bien la metodología cualitativa ha adquirido en la actualidad una gran relevancia, todavía encontramos grandes reticencias en algunos investigadores que opinan que la metodología cualitativa adolece de rigor científico al permitir que la subjetividad del investigador juegue un papel importante en el proceso. Otra crítica importante es su dificultad de comparar los casos ya que cada uno de ellos implica un alto grado de particularidad ya que el caso tiene como finalidad precisamente rescatar aquellos aspectos que son propios de la realidad estudiada. Aunado a ello, encontramos una tercera crítica que corresponde a la imposibilidad de realizar generalizaciones. Con respecto al primer punto conviene señalar que existen diferentes mecanismos para incrementar el nivel de objetividad del caso, aspectos sobre el cual no nos detendremos por motivos de espacio; el lector interesado puede revisar el trabajo mencionado de Yin, en el cual expone diversos mecanismos tales como el acceso a múltiples evidencias, la revisión de reportes por informantes calificados, la confrontación con explicaciones alternas y el uso de referencias teóricas, entre otros. Debemos señalar también que la investigación cuantitativa no está, por otro lado, exenta de los vaivenes de la subjetividad como

por ejemplo cuando se elabora el cuestionario. Hay que mencionar, además, que en muchas ocasiones el cuestionario se deriva de un conjunto exploratorio de entrevistas. Si bien es cierto, por otro lado, que el estudio de caso tiene como primera intencionalidad reconocer las particularidades que realizamos a un cierto recorte de la realidad, ello no impide que muchos de sus aspectos puedan ser compartidos por otros fenómenos. Si bien la generalización no es usualmente lo que el investigador busca realizar, su labor mediante el estudio de un caso, ello no impide que al finalizar éste se interrogue acerca de la relevancia de los resultados obtenidos para la comprensión de fenómenos más globales.

Si esto no fuera posible, la tarea de construcción teórica, fundamental en el conocimiento científico, resultaría una labor titánica ya que sólo con la acumulación numerosa de estudios particulares se podría tener cuando mucho un atisbo de una realidad social amplia. Algunos casos nos parecen muy ilustrativos de la orientación generalizadora de un estudio de caso acotado. El mismo Yin recuerda el famoso estudio realizado por Allien sobre los misiles soviéticos instalados en Cuba. El estudio ha perdurado a lo largo del tiempo, incluso más allá del momento incierto en que las autoridades de defensa de los Estados Unidos se encontraban extremadamente inquietas. La importancia actual del texto no se limita a la reconstrucción histórica del momento, sino que aporta elementos sustantivos para la elaboración de marcos teóricos orientados a la comprensión de la toma de decisiones, más allá del contexto bélico. Otro caso interesante es el de Steve Woolgar y Bruno Latour (1979), quienes estudiando la dinámica cotidiana de

un laboratorio estadounidense, establecen de hecho algunas de las reglas y normas de la construcción social del conocimiento.

Yin es enfático al señalar que no debe considerarse el caso como una unidad analítica de un proceso más amplio, es decir, como un elemento singular de una muestra representativa: “La generalización analítica puede ser utilizada cuando su caso de estudio involucra uno o varios casos, los que serán posteriormente referenciados como estudios de casos únicos o múltiples. El principal punto aquí es que se debería tratar de alcanzar a través de la generalización analítica en los estudios de caso y se deberían evitar pensar en términos tan confusos como la muestra de los casos o un pequeño número muestra de casos como si el estudio de casos únicos fueran una simple respuesta en una encuesta o como un solo experimento” (Yin: 2009: 39).

De acuerdo con Yin, la generalización de los resultados obtenidos a través de la metodología cualitativa no se realiza de la misma manera que en el terreno cuantitativo. Es decir, no es la suma de los casos la que conlleva al establecimiento de criterios de verdad; la generalización de los resultados obtenidos cualitativamente se realiza acudiendo a la teoría. Es ella precisamente la que definirá la utilidad de los conocimientos provenientes de un estudio de caso para la comprensión de otros casos con cierto grado de similitud.

Esta discusión es, en general, importante en el marco de los Estudios Organizacionales al declararse éstos como una orientación teórica multi o interdisciplinaria que se ocupa del estudio de espacios sociales formalmente acotados, caracterizados por el cruce de lógicas de acción diversas. Cuando el



investigador quiere reconocer el sustrato simbólico, inconsciente, intersubjetivo que orienta el sentido de la acción de los individuos, la metodología cuantitativa expresa de manera explícita algunas de sus limitaciones más evidentes, su incapacidad para estudiar el sentido profundo de la acción. Por otro lado, si tomamos en cuenta la gran cantidad de pequeñas empresas familiares existentes en nuestro país y la necesidad de reconocer los resortes no visibles que dan cuenta de una parte importante del comportamiento de los individuos, parece entonces que la metodología cualitativa tuviera una limitación seria para establecer generalizaciones aceptables pero, por otro lado, tendría la gran virtud de penetrar en los intersticios de las otras racionalidades. La referencia a la teoría, tal como lo señalamos previamente, resulta entonces imprescindible, dado que su carácter es primordialmente de orden general. Es cierto que la totalidad de los resultados obtenidos en el estudio de caso no son transferibles a la teoría y que, por otro lado, la teoría debe ser lo suficientemente dúctil para recibir en su seno e incorporar de manera adecuada los nuevos conocimientos provenientes de la investigación empírica.

Payne y Williams abordan directamente la problemática de la generalización en la metodología cualitativa. Estos autores estiman que frente a la contundencia de la cuantitativa, se debe asumir lo que ellos denominan una generalización moderada. Esta aproximación, argumentan estos sociólogos, es mucho más cercana de la realidad al limitar las generalizaciones apresuradas e inconscientes que frecuentemente se realizan en este tipo de investigaciones, pero permite rescatar aspectos útiles en la explicación de otros fenómenos. Para ello se debe tener

conciencia desde un principio, es decir, el investigador debe plantear al momento de elaborar su protocolo sus expectativas con respecto a la generalización de los resultados. La generalización moderada puede lograrse, siempre de acuerdo con estos autores, considerando, entre otros, los siguientes aspectos. Se debe establecer el nivel de aplicabilidad de los resultados a cierto tipo de categorías tales como lugares, personas y períodos y tener conciencia del grado de detalle con el que se va a trabajar, ya que ello influirá de manera importante en la capacidad de transferencia de los resultados (Payne y Williams: 2005: 306-307). Si bien estamos de acuerdo con estos lineamientos generales, es importante señalar que ellos también son aplicables a la metodología de corte cuantitativo. La metodología cualitativa y el estudio de caso permiten, desde nuestro punto de vista, el reconocimiento de la complejidad social; la interdisciplina tiene uno de sus fundamentos en la opción metodológica cualitativa.

### **3. Aproximación de redes sociales en una empresa familiar en un medio profesional**

#### *Antecedentes*

La historia inicia con la creación de una escuela de diseño por el Sr. Manjarrez, arquitecto destacado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Entre sus obras principales contamos su participación en la fundación de la Facultad de Arquitectura en el Estado en donde se desempeñó como docente; creó un despacho de arquitectos y la mencionada escuela y laboró en el gobierno del

Estado. Todas estas actividades le permitieron establecer buenas relaciones sociales y profesionales, las cuales mantiene su familia aún después de su fallecimiento.

La familia Manjarrez se encuentra formada por la esposa, la Sra. Guadalupe, quien estudió la licenciatura en letras españolas y se desempeña como docente a nivel preparatoria y universidad; dos hijos, la mayor, una mujer que es arquitecta y el menor, un varón que es licenciado en Administración.

#### *Fundación de la escuela*

La escuela fue creada por el Sr. Manjarrez con el apoyo de su esposa en 1992, durante el primer año se impartió la carrera de diseño gráfico a nivel técnico y al año siguiente a nivel de licenciatura y en 1996 en arquitectura. Entre las principales razones que tuvo el Sr. Manjarrez para la creación de la escuela se encuentra el gusto que sentía hacia la enseñanza y en especial hacia su disciplina, asegura la esposa. Las actividades que desempeñaba consistían en la dirección de la escuela, la elaboración de los programas y el diseño de los métodos de enseñanza. La Sra. Manjarrez apoyaba en múltiples labores de la escuela, como en las relaciones con los maestros, el cobro de colegiaturas y el control escolar.

Los recursos económicos que utilizaron para la construcción de la escuela fueron propios, provenían de los sueldos que obtenían de la universidad y de las utilidades que les proporcionaba el despacho. La construcción se hizo paulatinamente, en un inicio sólo contaba con cuatro salas para los cursos, un taller de serigrafía y una sala audiovisual. Las pequeñas empresas familiares se

financian generalmente con recursos propios y de manera pausada, ya que su horizonte temporal es relativamente corto.

Desde sus inicios, la administración de la escuela ha estado a cargo de la familia. Entre ellos se reparten las actividades como secretarías, ayudantes o personal de intendencia. En este tipo de empresas existen tareas que no se encuentran bien delimitadas, por lo que cualquier miembro de la familia puede realizarlas, reduciendo de esta manera el rubro de gastos. Durante los primeros años, esta empresa no registró utilidad; más bien todos los ingresos que obtenían de sus otras actividades los invertían en la escuela y en el pago de los estudios de sus hijos en escuelas privadas. El mobiliario lo fueron formando con muebles que ya no utilizaban en su casa y algunos más que fueron comprando.

Otra actividad que se realizaba con buenos resultados en esta primera etapa de la escuela era la impartición de talleres de fotografía, pintura, modelado en arcilla y en yeso. El Sr. Manjarrez, al ser una persona muy reconocida en el medio de la arquitectura y del diseño, hizo que mucha gente se interesara en tomarlos. Las relaciones sociales y profesionales que había establecido propiciaron que la escuela se desarrollara en un ambiente favorable.

En el año 2001 fallece el Sr. Manjarrez a causa de una enfermedad. Hasta esa fecha los dos hijos no se habían incorporado al negocio, pero este evento inesperado provoca una reestructuración en la empresa familiar. La Sra. Jimena, hija de la familia Manjarrez, había estado siempre muy cerca de su padre y no tarda en hacerse cargo de la dirección de la escuela. Ella, al igual que su padre, realizó estudios en arquitectura; aunque la decisión de estudiar esta disciplina fue

iniciativa de ella, la hija considera que la figura paterna jugó un papel importante; reconoce que su padre se encontraba bien relacionado:

“siempre hago referencia a mi papá, porque saben de quién soy hija; todo mundo conoció a mi papá, fueron muchas generaciones, mucha gente” (hija)

Al año siguiente de la muerte del padre, el Sr. Francisco, hijo menor, quien estudió administración, se incorpora a colaborar en la escuela y la Sra. Manjarrez continúa como encargada del área académica. Los principales papeles que jugó el padre fueron el de creador del proyecto empresarial y el de promotor de las relaciones sociales. Aun después de la muerte del fundador, se observa su presencia, ya que la familia ha tratado que la escuela continúe el mismo camino indicado por él:

“...siempre escuchando y siguiendo los lineamientos que él marcaba, cuando fallece se siguen llevando los lineamientos que él marcó.”

(esposa)

Después de la reestructuración directiva de la escuela, inicia una etapa de ampliación del edificio; se construye la planta alta para contar con un mayor número de salas y se han ido realizando distintas mejoras. Actualmente la escuela cuenta con dos edificios, una cafetería, oficinas administrativas y biblioteca. Las

actividades de la hija como directora consisten básicamente en representar a la escuela ante la Secretaría de Educación Pública y en realizar todos los trámites escolares; al interior de la escuela se encarga de promover y mantener buenas relaciones con los padres de familia y los maestros. La contratación de los maestros se realiza principalmente con base en los conocimientos que poseen, además de las relaciones profesionales que mantienen con la familia:

“La gente viene a trabajar aquí por su currícula, pero mucha gente también era conocida de mi papá o mi mamá y así fueron entrando.”

(hija)

El Sr. Francisco, antes de incorporarse a la empresa familiar, se desempeñaba como administrador en otras empresas de amigos de su padre y en oficinas de gobierno. Considera que que las relaciones profesionales que heredó de su padre han sido muy valiosas. En al escuela, el hijo se encarga básicamente de la actividad financiera y de la impartición de algunos seminarios. Las decisiones se toman conjuntamente entre los tres miembros de la familia, lo que mantiene el buen funcionamiento de la empresa.

Entre los planes con que cuenta la escuela se encuentra la apertura de dos maestrías, una en diseño gráfico y otra en diseño arquitectónico, y otro proyecto que actualmente están llevando a cabo es la construcción de condominios para que sirvan de alojamiento a los estudiantes, dado que una parte importante de ellos provienen de otras ciudades del Estado.

La directora de la escuela se encuentra asociada con su esposo, el Sr. Gerardo, en un despacho de arquitectos, el cual corresponde a la segunda empresa a analizar. La familia Manjarrez asegura que no existe relación entre ambos negocios; sin embargo, sabemos que desde el punto de vista formal las empresas se muestran independientes, pero en el plano informal mantienen relaciones que los miembros de la familia visualizan como poco importantes.

### *La Constructora*

La empresa es creada en el año 2001 por el Sr. Gerardo del Bosque y la Sra. Jimena, hija del fundador de la escuela de diseño, ambos arquitectos con especialidad en restauración del patrimonio histórico. Ellos deciden asociarse y al poco tiempo se casan. Al inicio no contaban con un lugar fijo para establecer la constructora, por lo que se instalan en casa de la madre del Sr. Gerardo, al cabo de un corto tiempo, su suegra le presta el local donde años atrás había sido el despacho del Sr. Manjarrez.

“Mi suegra me da este lugar, me lo presta con la consigna de que yo lo vaya arreglando, como mi suegro era arquitecto había cierta nostalgia.”  
(yerno)

El personal que labora se encuentra integrado por diez arquitectos, un diseñador gráfico, una secretaria y un chofer y por trabajadores eventuales o de campo, cuyo número depende de los proyectos que tengan, normalmente alrededor de treinta,

entre ellos se cuentan maestros de obra, albañiles, cuadrillas de fontaneros y de topógrafos. Las actividades que se realizan consisten básicamente en la construcción de diversas obras públicas y privadas, las primeras incluyen desde viviendas hasta proyectos urbanos de gran magnitud como puentes, las segundas consisten en la construcción de viviendas y empresas privadas.

El puesto de director de la constructora lo asume el Sr. Gerardo, cuyas actividades consisten en coordinar y dar seguimiento a los proyectos de construcción. Como asesora se encuentra su esposa, quien se encarga de elaborar los diseños y representar en algunos proyectos a la constructora. Las decisiones las toma el Sr. Gerardo apoyado por su esposa.

#### *Relaciones entre la constructora y la escuela*

En la empresa familiar, se observa que las relaciones que establecen los individuos provienen de diferentes ámbitos. En este caso pretendemos destacar el familiar, el del círculo de amigos y las relaciones sociales y profesionales fuertemente entrelazados entre sí al grado de no poder distinguir con claridad el inicio y fin de ellos. De igual manera la constructora recibe apoyo profesional de la Sra. Jimena, quien aparece como directora responsable en proyectos de obras particulares y el Sr. Gerardo como responsable técnico; y viceversa, en las obras públicas él aparece como responsable principal y ella como responsable técnica. El director de la constructora considera esenciales las relaciones no sólo familiares, sino también las profesionales.



“Si no fuera por mi esposa, no estaría yo aquí (en la constructora). Es determinante la relación familiar, es totalmente determinante en el desarrollo profesional, en el desarrollo de la empresa... desde su inicio, desde su fundación, desde las decisiones, todo lo determina las relaciones familiares.” (yerno)

Otras relaciones que se establecen entre la escuela y la constructora facilitan la contratación de mejores empleados. En ocasiones, el director de la constructora solicita a su esposa alumnos que hayan terminado su licenciatura para trabajar en la constructora. Este tipo de relación sucede también a la inversa, muchos profesores que trabajan en la escuela son recomendados por el director de la constructora.

### *Relaciones profesionales*

En cuanto a la parte sustantiva que desarrollan ambas empresas, se establece una relación interesante de complementariedad. La escuela se avoca en términos generales a la impartición de conocimientos, mientras que la constructora a su aplicación. Cuando la constructora necesita consultar aspectos teóricos recurre a la escuela para que le presten algunos libros. El Sr. Gerardo considera, a la vez, que la escuela necesita los conocimientos que proporciona la práctica.

En cuanto al futuro de la empresa, le gustaría que sus hijos la retomaran, aunque considera que por el momento es necesario educarlos para que ellos en su momento puedan decidirlo. Como en muchos casos, los hijos empiezan desde

pequeños a tener contacto con la empresa familiar, ya que acostumbran acompañar a sus padres al lugar de trabajo, algunos empiezan a interesarse en las actividades que ahí se realizan.

El hecho de que convivan en la empresa desde temprana edad facilita la interiorización de la misma, ya que van conociendo la dinámica organizacional y a las personas que ahí laboran. El director considera que las relaciones sociales en ocasiones son más importantes que los recursos materiales:

“El dinero se acaba, lo único que les va a quedar a mis hijos es mi prestigio y mi impacto.”(yerno)

Las relaciones sociales se van heredando en la familia, aún sin haber conocido a las personas que las generaron, como es el caso del director que no conoció a su suegro, pero hasta el presente las mantiene:

“La empresa que hemos desarrollado ha crecido mucho en corto tiempo. Las personas mayores que son las que conocieron a mi suegro, ahora tienen mucha relación conmigo, al saber que soy su yerno como que les da más confianza.” (yerno)

Las relaciones sociales trascienden el tiempo, los descendientes de quienes las forjaron las siguen portando con orgullo y además se espera que las generaciones

siguientes también lo hagan. Tal es el caso de este directivo que considera que sus hijos también podrían beneficiarse de estas relaciones:

“Me dicen ‘vienes de una familia de arquitectos’... sí, tiene mucho que ver... y para mis hijos, si siguen estos pasos..., su abuelo, su papá, su mamá, prácticamente se les van facilitar las cosas... sí, cuenta mucho.”

(yerno)

Las relaciones que el suegro tuvo en la universidad, aunadas a las de un tío de la Sra. Jimena, facilitaron que tanto ella como su esposo impartieran clases en dicha institución.

“Mi mujer es una persona de mucha personalidad, lleva mucho el nombre de su padre.”

Lo mismo ha acontecido en el gobierno del Estado, en el cual el Sr. Manjarrez mantuvo siempre una alta reputación, lo que favoreció hasta la fecha el trabajo de la constructora.

### **Reflexiones finales**

Si bien podemos encontrar en la actualidad diversas investigaciones sobre la empresa familiar, es preciso mencionar que una parte importante de ellas atiende principalmente aspectos de índole funcional, como aquellos relacionados con la

estructura, las políticas públicas, la competitividad o el financiamiento; pocos son todavía los avances que se han realizado considerando al individuo desde una perspectiva más global, no como un simple decisor que requiere dotarse de un esquema racional que le permita incrementar su eficiencia, sino como un sujeto inmerso en una red social de significados que incorporan aspectos de orden simbólico y afectivo.

Si las organizaciones se encontraran delineadas exclusivamente por estructuras, como lo propone la corriente de la contingencia, las primeras tenderían a ser similares, ya que si se aplicaran las mismas reglas, se esperaría que su funcionamiento fuera semejante. Ello no sucede en la realidad; las organizaciones se distinguen principalmente por el conjunto de relaciones que establecen los individuos. Si bien es cierto que las relaciones entre los individuos son importantes en toda organización, en las empresas familiares éstas adquieren aún una mayor relevancia.

Las relaciones que los individuos establecen entre sí en su vida cotidiana van creando las redes sociales. Estas son observables en diferentes niveles; primero, al interior de las organizaciones, como en el caso de la escuela, en donde los miembros se integran por lazos familiares y profesiones afines. Lo mismo sucede en la constructora, ésta reúne a los esposos por el vínculo afectivo, pero también por la disciplina académica que comparten.

Por otro lado, ambas empresas presentan entre ellas relaciones muy cercanas en lo familiar y en lo profesional. Además, mantienen relaciones con algunas otras organizaciones como dependencias del Gobierno, Instituciones de Educación

Superior y Despachos de arquitectos, en su mayoría, heredadas por el Sr. Manjarrez, iniciador de este proyecto familiar. Una parte importante del desarrollo de la escuela y de la constructora se ha debido al fuerte apoyo que han recibido de las redes sociales.

Por otro lado, a nivel de la discusión metodológica, como hemos podido observar, la generalización de los resultados obtenidos a través del estudio cualitativo de un caso resulta de una alta importancia, y debe reconocerse desde un inicio, desde la concepción misma del proyecto de investigación, los alcances y las limitaciones de dicho proceso. La generalización debe ser analítica, es decir, estar vinculada a un espacio teórico, de preferencia de corte interdisciplinario si lo que buscamos es la comprensión de una realidad social difícilmente aprehensible desde una sola disciplina; la generalización debe ser también moderada, es decir, debe reconocer los límites de sus ámbitos de actuación.

La empresa familiar no puede ser entendida desde una sola disciplina. La orientación exclusivamente administrativa, que parece ganar terreno hoy en día, no sólo distorsiona el conocimiento obtenido sino que provocará disfuncionalidades sociales al interior de ese espacio colectivo. La empresa familiar requiere por lo tanto de una visión en la que concurren diversas disciplinas lo que conlleva a realizar un esfuerzo por establecer puentes que no fueron pensados originalmente. El estudio de caso a través de metodologías cualitativas representa una herramienta extremadamente útil para avanzar dicho proyecto. El trato continuo y reflexivo de la metodología con la teoría puede reeditar

positivamente en la reelaboración de los espacios de reflexión científica lo que provocará a su vez el establecimiento de puntos de partida epistemológicamente más sólidos para la comprensión de realidades sociales concretas.

### **Bibliografía**

- Adler Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez Lizaur (1993), *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura 1820.1980*, Alianza Editorial, México.
- Aguirre, Andrés y Mónica Pinto (2006), "Asociatividad, capital social y redes sociales", en *Revista Mad*, N° 15, Universidad de Chile, pp. 74-92.,
- Allison, Graham T. (1969), "Conceptual Models and the Cuban Missils Crisis", en *The American Political Science Review*, Vol. LXIII, N° 3, pp. 689-718.
- Allouche José y Bruno Amann (2000), "L'entreprise familiale: un état de l'art", en *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, pp. 33-79.
- Barnes, John (1954), "Class and Commitees in a Norwegian Island Parish", en *Human Relations*, Vol. 7, N° 39, pp. 39-58.
- Cadieux, Louise, Jean Lorrain y Pierre Hugron (2000), "La succession dans les entreprises familiales: Une étude de cas exploratoire faite auprès des quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes", ponencia presentada en el 5° *Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, Francia.
- Catry B. y A. Buff (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-union Editions, París.

- Cichelli-Pugeault, Catherine y Vincenzo Cichelli (1998), *Les théories sociologiques de la famille*, La Découverte, París.
- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage, Londres
- Delgado, Juan Manuel y Juan Gutiérrez (1995), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Síntesis, Madrid.
- Eisenhardt, K.M. (1984) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.
- Esterberg, Kristin G. (2002), *Qualitative Methods in Social Research*, McGrawHill, Boston.
- Friedland, Roger y Robert R. Alford (1999), "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 294-329.
- Gaulejac, Vincent de (2006), "El proyecto parental", en Vincent de Gaulejac, Susana Rodríguez y Elvia Taracena Ruiz, *Historia de vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica*, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, pp. 91-94.
- Glaser, Barney G. y Anselm. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, de Gruyter, Nueva York.

- Latour, Bruno y Steve Woolgar (1979), *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Sage, Beverly Hills.
- Lizaur Pérez, Marisol (1997), "The Mexican Family Enterprise Faces the Open Market", en *Organization*, Vol. 4, N° 4, pp. 535-551.
- Lomnitz Adler, Larissa (2002), "Redes sociales y partidos políticos en Chile", en *Redes, Revista Hispana para el análisis de redes sociales*, Vol 3 No. 2, en [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol3/vol3\\_2.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol3/vol3_2.pdf).
- Lomnitz Adler, Larissa y Marisol Pérez Lizaur (1993), *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura, 1820-1980*, Alianza Editorial, México.
- Malarewicz, Jacques-Antoine (2006), *Affaires de familles. Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Village Mondial, París.
- Mercklé, Pierre (2004), *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, París.
- Merton, Robert K. (1984), *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (eds.) (1993), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall, Naucalpan de Juárez.
- Molina, José Luis, Juan Manuel Muñoz Justicia y Miquel Domenech (2002), "Redes de publicaciones científicas: un análisis de la estructura de coautorías", en *Redes, Revista Hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. 1, N°3, en [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol1/vol1\\_3.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol1/vol1_3.pdf)



- Montaño Hirose, Luis (2004), “La dimensión institucional en el análisis organizacional”, en *Iztapalapa*, núm. 56, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 7-16.
- Mouline, Jean-Pierre (1999), Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie, tesis doctoral presentada en la *Université de Nancy II*, Francia.
- Mucchielli, Alex (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, París.
- Payne, Geoff y Malcolm Williams (2005), “Generalization in Qualitative Research”, en *Sociology*, Vol. 39, N° 2, pp. 295–314.
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2007a), “Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar”, en Marcela Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 207-233.
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2007b), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Rendón Cobián, Marcela (2009), “Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar”, en Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (coords.), *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos*

*de organizaciones mexicanas*, Universidad Autónoma Metropolitana y Juan Pablos Editor, México, pp. 387-431.

Rendón Cobián, Marcela (2012), "El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Un panorama analítico", en *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, nº 1, pp. 66-85.

Rendón Cobián, Marcela Victoria y Luis Montaña Hirose(2011), "El desempeño organizacional. Un análisis histórico de su construcción social a partir de las enseñanzas de la teoría de la organización", en Claudia Gutiérrez Padilla, Diana del Consuelo Caldera González y Armando Martínez Arrona (coords.), *Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 1: Perspectivas teóricas y metodológicas*, Fontamara y Universidad de Guanajuato, pp. 39-59.

Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.

Sanz Menéndez, Luis (2003), "Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes", en *Apuntes de ciencia y tecnología*, N° 7, pp. 21-29.

Stake, Robert E. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, California.

Stake, Robert E. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.

Strauss, Anselm L. y Juliet M. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Londres.

Woods, Peter (1987), *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*, Paidós, Barcelona.

Yin, Robert K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage, Beverly Hills.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research. Design and Method*, Sage, Beverly Hills.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***

The background of the page is a dark blue gradient. On the left side, there is a vertical pink bar. The main area features a stylized map of Latin America and Mexico in a lighter blue shade. Overlaid on the map are several concentric circles, resembling ripples in water, centered on the left side of the map.



# “Elementos de Constitución de las Pequeñas Empresas”

---

*Dra. Herminia Banda Izeta<sup>1</sup>  
Mtra. Leticia Rodríguez Ocaña<sup>2</sup>*

## Resumen

El tema ***Elementos de Constitución de las Pequeñas Empresas***, es el trabajo de investigación documental, que integra los elementos, requisitos, características y obligaciones de los empresarios sin importar su naturaleza constitutiva. De igual forma muestra algunas formas y organismos de financiamiento en donde el empresario puede ir en busca de financiación para su empresa.

Como estudios de las empresas, es importante divulgar y dar a conocer a los empresarios las formas de constitución de las empresas los programas creados expresamente para los empresarios y las bondades que en un momento puedan brindar dichos programas.

**Palabras Clave:** *Plan de negocios, características de las MIPYME, obligaciones empresariales.*

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [hbi05@hotmail.com](mailto:hbi05@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [letiro6@hotmail.com](mailto:letiro6@hotmail.com)

## **Introducción**

Hablar de MIPYME, es entender un tanto la economía del País. Dado que la micro y pequeña empresa representan en promedio el 90 % de la empresa en México. Ante esta realidad, se hace necesario difundir ante la sociedad los elementos que integran, conforman y caracterizan a la pequeña empresa, pero también es importante pugnar por mayores y mejores beneficios para los empresarios mexicanos.

El presente estudio trata justamente de documentar los elementos que conforman la micro, pequeña y mediana empresa.

De cómo se constituye la empresa mostrando sus características, derechos y obligaciones que dependiendo del tipo de constitución empresarial por él se decida será sujeto el empresario.

Finalmente se presenta el ciclo de vida de las empresas, procurando siempre la recomendación de consultar con los profesionales de la materia la asesoría debida y oportuna.

### **Algunas consideraciones de la Pequeña Empresa.**

Las empresas como entes sociales, se conforman por elementos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos, con el objetivo claro de obtener utilidades, mediante el diseño de un plan y el uso de medios nombrados trabajo y capital.



El ideal de toda empresa es que esta, inicie con su plan de negocios y de esta forma procurarse toda la información necesaria para desarrollar su proyecto empresarial. El Plan de negocios también ayudará al empresario a tomar decisiones en cuanto a búsqueda de inversión que le permita una mejor instalación de su empresa, ya que en la mayoría de los casos, el plan de negocios es requisito indispensable para el otorgamiento de financiamiento empresarial público o privado.

Es importante tomar en cuenta algunas consideraciones al decidir crear una empresa, tal como el giro o actividad, y la capacidad financiera que debe estar apoyada por un plan a corto, mediano y largo plazo.

Acto seguido debe ser la decisión de la personalidad jurídica que se le dará a la empresa, en este punto también deben darse algunas consideraciones tales como el número de socios (si se decide por ello), capital social aportado y la responsabilidad ante terceros en caso de la búsqueda de financiamiento (Anzola, 2008).

### **Elementos constitutivos de la Pequeña Empresa.**

La constitución de las empresas mejor conocida en México, es la constitución como *Persona Física o Persona Moral*. La decisión de la personalidad jurídica debe tener el referente del plan de negocios, la capacidad financiera inicial y el giro o actividad a la que se va a dedicar la empresa.

En el caso que se opte por constituirse como **Persona Física del Régimen General de las Actividades Empresariales**, es con un único propietario.

La *Persona Física* es la persona con capacidad de adquirir derechos y responsabilidades. El propietario es único y contrae todas las responsabilidades en relación a la empresa.

Las ventajas de constituirse como *Persona Física* son:

- Establecer y finiquitar la empresa es más sencillo, rápido y económico.
- Se requiere de una sola persona para constituir la empresa.
- Cuenta con incentivos fiscales en su formación y consolidación.
- No tiene limitaciones en cuanto a sus ventas, siempre que manifieste por separado el impuesto al valor agregado

Las desventajas de constituirse como *Persona Física* son:

- El compromiso financiero siempre va a ser limitado
- Los ingresos de la empresa se suman a los del propietario y se calculan los impuestos sobre el total en caso de realizar otra actividad.
- La infraestructura competitiva es limitada, dada su constitución jurídica.

Si la decisión es constituirse como **Persona Moral Sociedad Anónima**, es el conjunto de personas físicas unidas para un fin colectivo o la formación de una sociedad como pueden ser: en Nombre Colectivo, Comandita Simple, Responsabilidad Limitada, Anónima, Comandita por Acciones, Cooperativas, de la Sociedad Civil entre las que se encuentran Asociaciones o Sociedades como tal.

**Las Personas Morales** se crean por derecho, la ley les concede derechos y obligaciones. La Sociedad Anónima tiene personalidad jurídica propia, es un organismo independiente de sus accionistas. Tiene bienes, firma contratos y transacciones en nombre propio, fiscalmente paga impuestos que darán en función de sus utilidades.

Las ventajas de constituirse como **Persona Moral** son:

- El accionista proporciona fondos como parte de la responsabilidad financiera.
- El accionista tiene capacidad de responder ante las exigencias de las instituciones financieras (de crédito).
- La empresa subsiste aún en el fallecimiento de los propietarios.
- Se tiene mayor facilidad para transferir acciones, al permitir la entrada y salida de accionistas.
- Se obliga la empresa a llevar una adecuada planeación financiera, fiscal y sucesoria (en el caso de darse).
- Los socios responden sin mayor problema ante las fuentes de financiamiento comprometidos.
- El número de socios puede ser limitado, según se estipule al crearse la sociedad.

Las desventajas de constituirse como **Persona Moral** son:

- La constitución jurídica es más compleja y técnica.

- Dada la complejidad en su constitución legal y jurídica, es necesario solicitar los servicios profesionales, lo que genera gastos superiores.
- Las obligaciones en materia fiscal son mayores en la Sociedad Anónima

Es definitivo que son mayores las ventajas de constituirse jurídicamente como *Persona Moral*, sin embargo, también es definitivo que constituirse jurídicamente como *Persona Física* va a depender de las condiciones financieras dadas para esta empresa (Anzola, 2008).

### **Elección del tipo de empresa.**

Determinado el tipo de constitución de la empresa como *Persona Física* o *Persona Moral*, se define la constitución del tipo de empresa o sociedad. Recordemos que la empresa constituida como *Persona Física* es un solo propietario al que se le denominará micro empresario. En tanto que al decidir la constitución de la empresa como *Persona Moral*, se elige una Sociedad denominada Sociedad Anónima (S.A.) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

En todo caso se recomienda que para la constitución de la empresa en sociedad, se recurra a los servicios de los profesionales en la materia como: contadores, fiscalistas, abogados (Anzola, 2008).

### **Trámites para constituir la Empresa.**

- *Autorización para constituirse como Persona Moral.* Se solicita en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).
- *Protocolizar el Acta Constitutiva ante Notario Público.*

- *Registrarse ante el Registro Federal de Contribuyentes.* La inscripción se realiza en el Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- *Inscripción del Acta Constitutiva,* para Sociedad Anónima el Notario realiza el trámite. Este trámite se realiza en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
- *Llevar a cabo el Aviso Notarial* en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Trámite que realiza el Notario Público.
- *Llevar a cabo la Presentación ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.* Trámite que realiza el Notario Público.
- *Registro de la Empresa ante la Finanzas o Tesorería General del Estado,* según sea el caso.
- *Permiso para Uso de Suelo o Construcción.* Secretaría de Desarrollo Urbano.
- *Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).* El trámite consta de dos pasos: 1. El empresario se registra como patrón; 2. El empresario registra a los trabajadores.
- *Registro de la empresa en la Secretaría de Salud.*
- *Registro de la empresa en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).* El trámite se lleva a cabo ante la Cámara Empresarial a la que corresponda el giro o actividad empresarial.
- *Establecer las Comisiones de: Seguridad e Higiene, Capacitación y Adiestramiento, así como Registrar los Programas de Capacitación y*

*Adiestramiento.* El trámite se realiza en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social(Unión, 2015).

### **La opción de adquirir una empresa establecida.**

Es posible adquirir una *empresa ya establecida*, sin embargo hay que considerar que todo tiene ventajas y desventajas.

Las desventajas en cuanto a la adquisición de una *empresa establecida* es que seguramente tendrá un costo elevado. En tanto que las ventajas son mayores, considerando que tiene reconocimiento en el mercado además de la marca o nombre, y una cartera de clientes asiduos a la empresa.

La elección de comprar una *empresa ya establecida*, tiene que ver con los intereses del empresario, es decir, en qué tipo de negocio quiere invertir. Cuáles son las fortalezas y habilidades del empresario. Las condiciones requeridas por el negocio, tales como el tiempo y dedicación.

La importancia de realizar una investigación de mercado en relación con el tipo de empresa a comprar, será definitiva para el éxito o fracaso de la misma. Así mismo, establecer el contrato de compra en donde se establezca todo lo que conlleva la compra de la empresa en cuestión. No se olvide para el cierre de la compra buscar asesoría legal inherente a la compra(Rodríguez Valencia, 2002).

### **Compra de una franquicia.**

*Las franquicias* son los derechos concedidos a una persona para explotar una marca, producto o servicio.

*Una franquicia* es un contrato entre un franquiciante (dueño de la empresa/franquicia) y un franquiciador (comprador de la empresa/franquicia).

Decidir la compra de una franquicia tiene mayores ventajas, tales como una marca reconocida, garante del éxito del producto o servicio adquirido, funciones y procesos administrativos confiables diseñados en manuales administrativos, capacitación brindada por el franquiciante.

Las desventajas de obtener una franquicia son su alto costo debido a que aseguran el 100% de éxito y una tasa de retorno de inversión pronta. Así como la pérdida de independencia, ya que las franquicias son demandantes en atención y tiempo dadas las políticas establecidas en los contratos.

Sin embargo la opción de adquirir una franquicia es factible para quienes incursionan por primera vez en el negocio empresarial (Rodríguez Valencia, 2002).

#### **Otras formas de constituir empresas:**

##### **La empresa integradora.**

*La empresa integradora* son empresas de servicios especializados que asocian a personas Físicas o Personas Morales como micro, pequeñas o medianas empresas.

Son nuevas formas de trabajo empresarial, con estrategias competitivas más eficientes.

*La empresa integradora* proporciona servicios especializados a los socios como son: gestión de financiamiento, compra conjunta de materias primas e insumos, vender de forma segura el producto o servicio, dar servicios de calidad a las empresas integradas, genera economías de escala

*La empresa integradora* se forma de empresas del mismo ramo o con actividades complementarias que pueden formar parte de la cadena productiva en la economía productiva. Tiene como objetivo mayor poder de negociación con los proveedores, en la comercialización de productos y servicios, en la gestión y búsqueda de financiamiento, presencia consolidada en el mercado interno y externo y por supuesto, fomenta la especialización de las empresas asociadas en torno a sus procesos(Trabajo, 2015).

### **Apoyos financieros para constituir una empresa.**

Es importante conocer los programas de financiación para empresarios de las MIPYME.

Como fuentes de financiación para la micro, pequeña y medianas empresa, se sugieren dos fuentes: las del sector público y las del sector privado.

Del Sector Público están los organismos que pertenecen al Gobierno Federal, Estatal y en algunos casos del Gobierno Municipal:



- FONAES. Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad.
- Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural
- INADEM. Instituto Nacional del Emprendedor
- Fondo PYME. Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Entre otros.

Del Sector Privado está la Banca:

- Santander
- Grupo Financiero BANORTE
- BBVA BANCOMER
- HSBC. Por mencionar algunos.

### **Ciclo de Vida de las Empresas.**

Si consideramos a las empresas como organizaciones humanas, estaremos de acuerdo en que también tienen un ciclo de vida. Las empresas tienen una etapa de nacimiento, crecimiento y aceleración, madurez, renacimiento y declive (Empresas, 2015).

*En la etapa de nacimiento encontraremos:*

- Momento de máxima innovación
- Estructura pequeña e informal
- Métodos de decisión altamente centralizados
- Se puede penetrar en el mercado compitiendo a precios bajos o buscando un nicho de mercado. Inicialmente el negocio genera

pérdidas que se cubren con financiación, hasta que se alcanza el punto de equilibrio

- Casi tres cuartas partes de las empresas no sobreviven a esta fase (esta proporción depende del país y del sector).

*Etapa de crecimiento y aceleración*, esta etapa está caracterizada por:

- Tener una clara ventaja competitiva, tener una buena cartera de clientes satisfechos, una deuda asumible y los costes controlados.
- Se fidelizan clientes, se abren nuevos mercados y se desarrollan nuevos productos o se mejoran los existentes.
- Se amplía la estructura, se delegan ciertas decisiones y se establecen protocolos internos.
- Sólo una décima parte de las empresas superan esta fase.

*La etapa de madurez* se distingue por:

- Se alcanza el tamaño óptimo en el mercado y se inicia una competencia intensa con las empresas importantes del sector.
- Es necesario estar atento al mercado para adaptarse rápidamente a los cambios.
- Estrategia defensiva. El objetivo es alcanzar la eficiencia en todos los aspectos: añadir valor al producto, incrementar márgenes.

- La estructura de la empresa se amplía y se hace más compleja, lo que obliga a formalizar procedimientos, con el riesgo de burocratización.

*La etapa del renacimiento se diferencia por:*

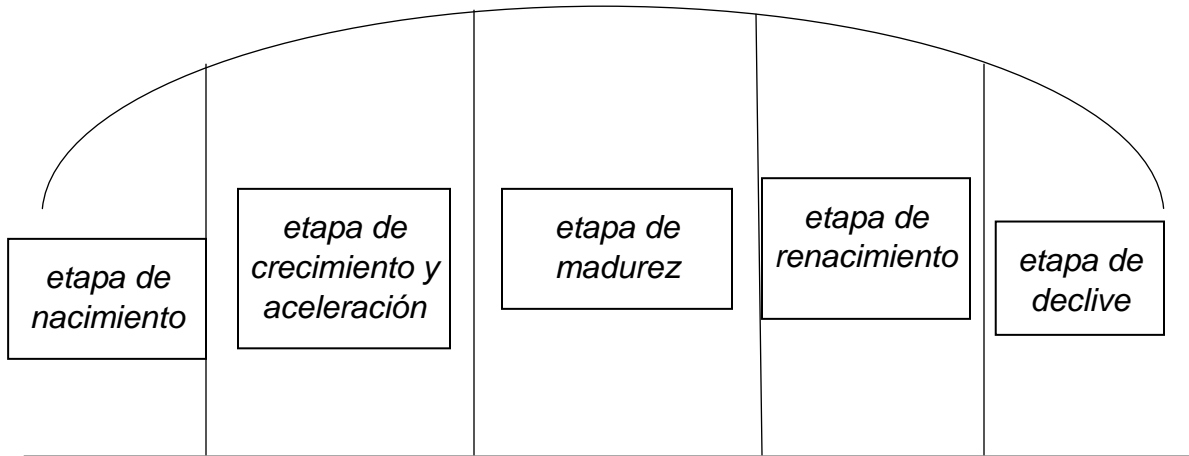
- Es posible llegar a esta fase desde la fase de declive, o directamente desde la etapa de madurez.
- Reinención de la empresa: nuevos productos, nuevos mercados. Desburocratización de la empresa: Descentralización de decisiones pero mayor coordinación.
- Fomento de la innovación: grupos de mejora, innovación en procesos, productos, organización, comercialización.
- Se crean divisiones, filiales y se coopera con otras empresas para lanzar nuevos proyectos.

*La etapa del declive, es la última y la más crítica:*

- Se suele llegar a esta fase por falta de adaptación al mercado.
- Estructura excesivamente burocrática y escasamente innovadora.
- Si no se pone remedio, esta fase acaba en liquidación y muerte de la empresa.

•

### Ciclo de vida de la empresa



Fuente: elaboración propia

### Perfil de las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas pequeñas y medianas competitivas se caracterizan por las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización(Albores Cabaniña, 2009).

Características:

- Su administración y dirección son independientes. Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña o mediana empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

- Tienen a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante.
- Crecen principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico- financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- Dominan y establecen un mercado más amplio.
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande).
- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen la empresa.
- La administración es empírica.
- Tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento.
- Es capaz de obtener asistencia técnica.
- Posee una mayor organización.
- Sus funciones están a cargo de especialistas

### **Obligaciones de las empresas.**

Las empresas deben cumplir con determinadas obligaciones empresariales. De esta forma el gobierno podrá cumplir de igual forma con sus funciones. La administración pública requiere de los ingresos que la comunidad que lo instituye le proporciona; esto ha existido desde los tiempos más remotos,

en que ya se establecía el pago de un tributo, y existe actualmente en la gran totalidad de los países en muy diversas formas.

De la operación de una empresa, se derivan obligaciones fiscales y legales, que un emprendedor debe cumplir para tener derecho a disfrutar de los beneficios que reporta operar en una sociedad bien organizada, en la que existen medios de transporte, de comunicación, y una estructura jurídica que norma las relaciones entre los individuos y las instituciones. Para esto, en nuestro país, la Constitución política señala en el artículo 31, fracción IV, la obligación que todos los mexicanos tenemos de contribuir para el gasto público, y de este precepto se desprenden todas las leyes, reglamentos, decretos, circulares y dispositivos de carácter fiscal, los cuales regirán en razón de la actividad económica que se desarrolle.

Así, se enlistan a continuación algunas obligaciones fiscales federales, estatales y municipales, que obligan al empresario de acuerdo con el tipo de constitución empresarial determinada:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto Sobre Nóminas
- Cuota del IMSS
- Cuota del INFONAVIT
- Impuesto del 1% sobre remuneraciones del trabajo
- Cuota fija (Contribuyente Menor)

- Declaración anual del IVA
- Declaración anual del ISR
- Cuota de la Cámara Impuesto del 2% al activo de las empresas.

Es aconsejable siempre buscar la asesoría y/o consultoría en materia fiscal, puede ser un especialista en fiscal, un contador público, o mejor aún contar con el servicio de alguno de ellos para que cumpla en nombre de usted con sus obligaciones.

Aun así, se recomienda de igual forma que como empresario se tenga conocimiento de todos los pasos, en materia de pagos y procedimientos, porque el incumplimiento de alguna obligación trae consigo multas o sanciones que van afectar su patrimonio o utilidades(Rodríguez Valencia, 2002).

### **Éxito o fracaso de las MIPYME.**

En la actividad empresarial se comenten errores, sobre todo cuando el desarrollo y evolución es vertiginoso, se trata de encontrar las mejores prácticas para innovar y evolucionar sin que esto conlleve costos no previstos a las empresas.

Para tener éxito como empresario, es necesario reducir el número de errores y sobre todo, aprender de los mismos. Teniendo presente siempre, que en ocasiones se fracasa antes de conseguir el éxito(Santos, 2015).

*Factores relacionados con el empresario.*

El empresario debe reconocer de sus fortalezas y debilidades, de sus habilidades, de su experiencia y del compromiso adquirido.

**Tabla I. Factores relacionados con el empresario**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo constante de las habilidades directivas</li> <li>• Saber vivir en la incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparación psicológica para emprender y gestionar</li> <li>• Insuficientes habilidades directivas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación previa y continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencias formativas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia empresarial previa</li> <li>• Tradición familiar</li> <li>• Ayuda para paliar carencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia al frente de una empresa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Falta de dedicación suficiente</li> </ul>

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

*Factores relacionados con la estrategia.*

Antes que nada el empresario debe tener clara los conocimientos en torno a la planeación y organización empresarial, de lo contrario buscar la asesoría adecuado para no llegar al fracaso.

**Tabla II. Factores relacionados con la estrategia**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa centrada: estrategia clara, visión de futuro, objetivos, plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de enfoque estratégico, de especialización</li> <li>• Desviación de la actividad principal</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Sistemas de información adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia planificada de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento desordenado: morir de éxito</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad y flexibilidad para rectificar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No prever las posibles contingencias y las reacciones de la competencia</li> <li>• No admitir los errores y rectificar a tiempo</li> </ul>

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

*Factores relacionados con la gestión de comercialización.*

El éxito en toda empresa, va a estar dado en sus ventas, de tal forma que se requiere del conocimiento del prospecto/cliente, de conocer a la competencia, el mercado. Pero lo más importante tiene que ver con el conocer la diferenciación del producto o servicio empresarial que se exponga.

**Tabla III. Factores relacionados con la gestión de comercialización**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del cliente y del mercado</li> <li>• Experiencia en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal entendimiento del cliente-objetivo</li> <li>• Excesiva confianza en el producto o la idea</li> <li>• Despreciar a la competencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas competitivas: precio, producto, distribución, especialización, otras ...</li> <li>• Ser "Diferente"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desventajas competitivas: producto caro, inaccesible, común ...</li> <li>• Márgenes insuficientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing correcto</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing inadecuado</li> <li>• Publicidad ineficaz</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad para reaccionar a los cambios del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adaptación a los cambios del mercado</li> </ul>
--	---

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

*Factores relacionados con la gestión financiera.*

La estrategia de financiación empresarial, ayuda al desarrollo y crecimiento empresarial. Se debe tener especial cuidado en cuidar y garantizar el crédito que pueda darse con los organismos privados que otorgan financiamiento como son los bancos, lo recomendable es ir siempre en la búsqueda de financiamiento con los organismos de la administración pública que los otorgan.

**Tabla IV. Factores relacionados con la gestión financiera**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Planificación de tesorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liquidez, descontrol de tesorería</li> <li>• Morosidad de clientes importantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación externa ajustada al proyecto</li> <li>• Buenas relaciones con los bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento excesivo</li> <li>• Falta de recursos financieros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de costes ajustada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivos costes fijos</li> <li>• Derroche en gastos superfluos</li> </ul>

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

### *Factores relacionados con la producción de productos y servicios*

La calidad y satisfacción del cliente, así como la productividad y desempeño son elementos esenciales hay los que hay que prestar atención para alcanzar el éxito sin problemas.

**Tabla V. Factores relacionados con la producción de productos y servicios**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad/precio inferior a la competencia directa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mal servicio al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso productivo optimizado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ineficiencias</li><li>• Baja productividad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación de las últimas tecnologías aplicables al sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obsolescencia de procesos ó productos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena selección de proveedores y buena relación con los mismos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores no implicados o demasiado caros</li></ul>

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

### *Factores relacionados con el personal.*

De no tener el conocimiento y habilidad el pequeño empresario para contratar al personal con que contara en su empresa, la sugerencia es que debe recurrir a los especialistas en la materia. En el caso de sociedad empresarial, los socios deben tener claro que la comunicación y la unión darán el éxito esperado.

**Tabla VI. Factores relacionados con el personal**

<b>Éxito</b>	<b>Fracaso</b>
--------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala selección en puestos clave</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo, delegación de tareas, participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos tradicionales de liderazgo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal obsoleto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva rotación del personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios cohesionados y complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones problemáticas entre socios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de colaboradores externos "expertos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecer del apoyo de expertos externos</li> </ul>

**Fuente: Datos de la Investigación documental**

### **Comentarios finales**

Aun cuando se sabe de la importancia de las MIPYMES en México, no se han hecho esfuerzos suficientes para brindarles los apoyos necesarios, no solo en materia de financiamiento o de otorgarles beneficios que coadyuven a su desarrollo y crecimiento, peor aún a su permanencia.

El desafío es entonces procurar la divulgación en materia empresarial, mostrando formas menos complejas de constitución empresarial y mejores y mayores beneficios al micro, pequeño y mediano empresario.

## Referencias

- Albores Cabaniña, P. (2009). *Formación de nuevas tecnologías dirigido a directivos de pymes*. México: Ideas Propias.
- Anzola, S. (2008). *Administración de la pequeña empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Empresas, C. d. (28 de Marzo de 2015). <http://idnews.idaccion.com/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/>. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/>: <http://idnews.idaccion.com/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/>
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Santos, J. (25 de Agosto de 2015). *CLAVES DE ÉXITO Y FRACASO EN GESTIÓN DE EMPRESAS*. Obtenido de CLAVES DE ÉXITO Y FRACASO EN GESTIÓN DE EMPRESAS : <HTTP://WWW.INFOAUTONOMOS.COM/INFORMACION-AL-DIA/EXPANSION-Y-CRECIMIENTO/CLAVES-GESTION-DE-EMPRESAS/>
- Trabajo. (20 de septiembre de 2015). <http://www.trabajo.com.mx/>. Obtenido de <http://www.trabajo.com.mx/>: <http://www.trabajo.com.mx/>
- Unión, C. d. (21 de enero de 2015). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: <http://www.diputados.gob.mx/>



# Mortandad Infantil: MPYMES

---

*Dr. Gilberto López Orozco<sup>1</sup>  
Dra. María Dolores Gil Montelongo<sup>2</sup>  
Mtro. Carlos Arturo Bolio Yris<sup>3</sup>*

## **Resumen:**

En el presente trabajo, se realiza un análisis de las causas de mortandad de las MIPYMES, debido a importancia que representa para la economía y bienestar de nuestro país. En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un 99.8% del total establecida y las grandes empresas representan menos del .2%.

Por el alto porcentaje de mortandad de MPYMES a muy temprana edad, es necesario el análisis de las causas que originan el cierre de las mismas, debido a que en algunos países del mundo, la MPYMES son consideradas el corazón y columna vertebral por las aportaciones que realiza al empleo y al producto interno bruto.

En algunos países, el número de MPYMES representa de un 95% hasta un 99.8 % de los negocios y emplean del 66% al 72% de la población económicamente activa y aportan en México un 52% al producto Interno Bruto.

Palabras Clave: Contribución, Mortandad, Ente.

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana.  
orozco560311@hotmail.com, glopez@uv.mx

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana.  
gilm01@hotmail.com, mgil@uv.mx

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana. cbolio@uv.mx

## **Introducción:**

En el México contemporáneo, se observa que 99.8% de las empresas son de tipo micro, pequeña y mediana, con una aportación de 50.6% a los ingresos por suministro de bienes y servicios y de 72% en la generación de puestos de trabajo formal.

Las grandes empresas contribuyen a los ingresos por suministro de bienes y servicios con 49.4% y con 28% de la planta laboral. Comparativamente, se observa que son 4.4, 2.0 y 1.5 veces más productivas que la micro, pequeñas y medianas empresas, respectivamente. (DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018)

En España, se cuenta con una “superpoblación” **del 99.2% de del tejido productivo** de micro, pequeñas y medianas empresas, que aportan el 65% del PIB y el 75% de los puestos de trabajo. El Reino Unido (98%) y Alemania (97%), sin embargo, las pymes flaquean en productividad, internacionalización y tamaño.

### **1. Que Son las MPYMES:**

Pierre, (1978) define a las MPYMES como: aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a criterios dimensionales ligados a características de conducta y poder económico.

Son aquellas que posee un dueño en plena libertad, manejada autónomamente y no es dominante en la rama que opera (Rodríguez, 2002).



Las microempresas se pueden conceptualizar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento fundamentalmente para capital de trabajo y que normalmente carecen de registros contables.

Se puede puntualizar que son un ente social, micro, pequeña y mediana, fundamentalmente de tipo familiar, con un dueño que la maneja autónomamente, no es dominante en la rama que opera y busca la satisfacción de los consumidores a través de la prestación de un servicio, fabricación y/o comercialización de un producto. Se clasifican por su actividad en: comerciales, las que compran y venden productos terminados o semimanufacturados; industriales, las que transforman la materia prima en productos terminados o semimanufacturados y las de servicios que venden un bien intangible.

## **2. Características Generales de las MIPYMES**

La micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) comparten las mismas características que son:

1. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
3. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 1 hasta 250 personas.

4. Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

5. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional (García, 2009:5).

Longenecker, (2001) comenta que, las ventajas de la micro, pequeña y medianas empresas son las siguientes:

1. Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa;

2. Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico;

3. Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional

4. Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.

5. El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente que generalmente es el dueño conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.

6. La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha;

7. Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas;
8. Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas;
9. Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve;
10. Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Igualmente Longenecker (2001) opina que las desventajas de las micro, pequeñas y medianas empresas permite analizar las oportunidades que se presentan en estas empresas para su análisis.

1. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
2. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
3. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
4. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
5. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;

6. Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

7. Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

8. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto

### **3. Clasificación de MPYMES**

Con información del INEGI (2015), el número de establecimientos aumenta de 5,144,056 en 2009 a 5,654,014 en 2014, representando un incremento del 1.9%.

Para conformar el universo de unidades económicas se parte del total de establecimientos, a éste se le restan los establecimientos que iniciaron actividades en 2014, debido a que no corresponden al año de referencia censal; también se descuentan los establecimientos del área rural, ya que los datos censales se presentan por cortes geográficos más desagregados que la entidad. Por último, se restan los establecimientos religiosos y del sector público dedicados a la prestación de servicios educativos, médicos y de la administración pública, pues de ellos sólo se captó información sobre el personal ocupado por establecimiento dado que no disponen de información detallada sobre las demás variables.

El resumen numérico se presenta en el siguiente Tabla.

	Num. De establecimientos	Población ocupada
Total de establecimientos (Universo total)	5 654 014	29 642 421
Establecimientos que iniciaron actividades en 2014	403 728	691 663
Establecimientos con actividades en 2013	5 250 286	28 950 758
Captación por muestreo en área rural	705 135	1 839 885
Captación por recorrido total	4 545 151	27 110 873
Servicios públicos y asociaciones religiosas	283 109	5 534 515
Sector privado y paraestatal por establecimientos	4 262 042	21 576 358
Sector privado y paraestatal por unidades económicas*	4 230 745	21 576 358

Tabla 1. Total de establecimientos 2014 y personal ocupado. **INEGI (2015).**

### **Procedimiento para determinar el universo de unidades Economicas.**

Total de establecimientos 5 654 014 - Establecimientos que iniciaron actividades en 2014, 403 728 - Captación por muestreo en área rural 705 135, - Servicios públicos y asociaciones religiosas 283 109 = Sector privado y paraestatal por establecimientos 4,262, 042, por lo tanto este sector da empleo a 21, 576358 persona económicamente activa. **INEGI (2015).**

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009;

Se establece la estratificación o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

<b>Estratificación</b>
------------------------

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla. 2. Estratificación o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Fuente: Diario Oficial de la Federación. Publicado el 30 de junio de 2009

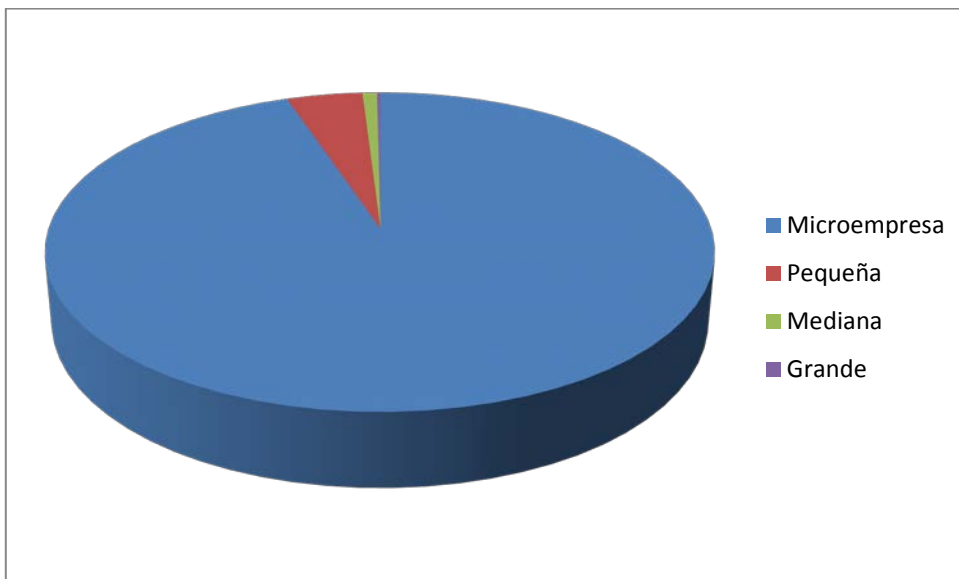
El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

En la presente tabla se muestra la participación de empresas donde se puede observar que con base a las estadísticas del 2014, la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas sigue predominando con el 99.8% del total.

	Total
Microempresa	4040415.82
Pequeña	179005.764
Mediana	34096.336

Grande	8524.084
--------	----------

**Tabla 3. MIPYMES por sector en el 2014.** Elaboración Propia con Datos del INEGI (2015).



**Gráfico 1. MIPYMES por sector en el 2014.** Elaboración Propia con Datos del INEGI (2015).

Con respecto al número de establecimientos por su tamaño, las microempresas representan una disminución entre el año 2009 con el 94.8 % y el 2014 con el 94.3%, con respecto a las empresas pequeñas representan un aumento del 2009 4.2% al 2014 con el 4.7%, las medianas y grandes empresas no tuvieron variación en los años mencionados, representados en las gráfica: Porcentaje de las empresas 2014.

	Porcentaje
Microempresa	94.30%
Pequeña	4.70%
Mediana	0.80%
Grande	0.20%

**Tabla 4. Porcentaje de las empresas 2014.** Elaboración Propia con Datos del INEGI (2015).

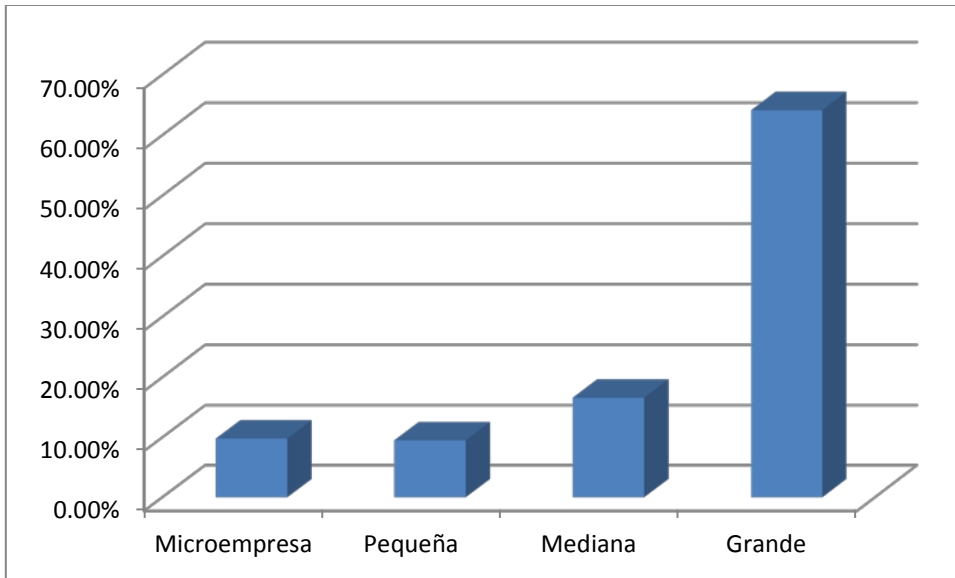
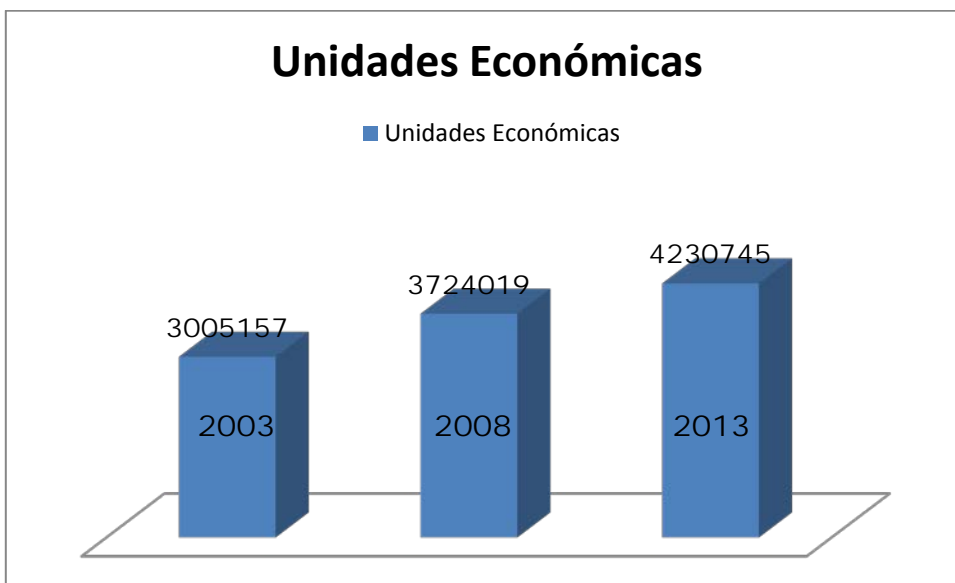


Grafico 2. Porcentaje de las empresas 2014. Elaboración Propia con Datos del INEGI 2015.

### SECTOR PRIVADO Y PARAESTATAL

El total de unidades económicas del Sector privado y paraestatal con actividades en 2013 fue de 4 230 745; con una variación anual de 2.6% respecto a 2008; la diferencia absoluta fue de 506 726 unidades.





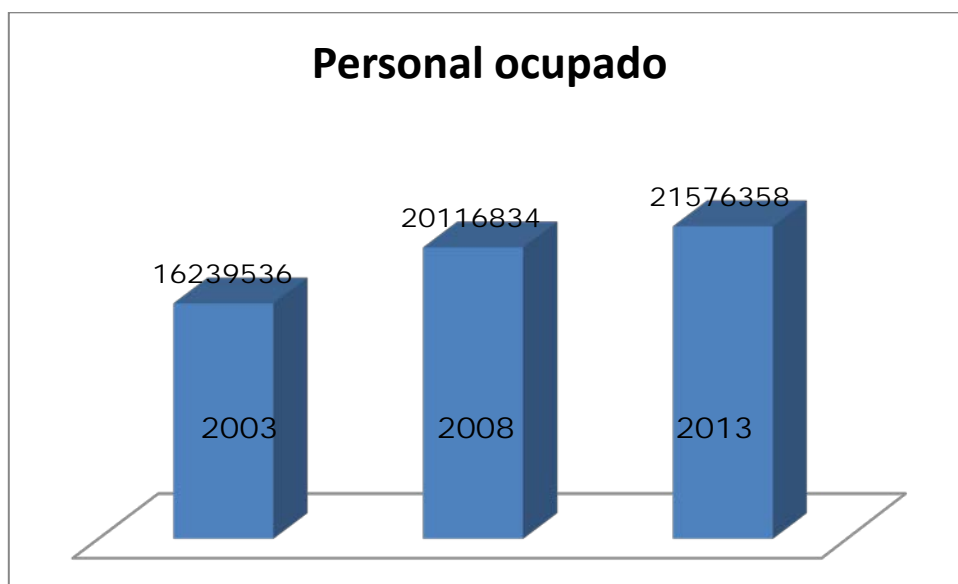
### Grafico 3. Comparativo de unidades económicas 2003, 2008 y 2013 INEGI

(2015)

Las variaciones del 2003 al 2008 representa un incremento del 3.5% y del 2008 al 2013 un incremento del 2.6%.

Población Económicamente activa, el personal ocupado de estas unidades económicas aumentó de 2003 a 2008 un 4.8%anualmente, respecto al levantamiento de 2008 a 2013 con 21 576 358 personas ocupadas.

La diferencia es de 1 459 524 correspondiéndole el 1.4% anual puestos de trabajo



### Grafico 4. Empleo Población Económicamente activa 2003, 2008 y 2013. INEGI

(2015)

La grafica muestra el incremento al empleo para la población económicamente activa de 2003 a 2003 por parte de las unidades económicas.

## **Unidades económicas y personal ocupado según tamaño de la unidad económica**

Del total de las unidades económicas, 95.4% tiene hasta 10 personas ocupadas; 3.6% ocupa de 11 a 50; 0.8%, de 51 a 250; y 0.2%, de 251 y más personas. Las unidades económicas de 0 a 50 trabajadores absorben, en conjunto, 99.0% de las unidades económicas totales.

Los rangos de ocupación de 0 a 10 y de 251 y más personas ocupadas concentran 68.6% del total del personal ocupado a nivel nacional, mientras que los porcentajes de participación del tamaño de 11 a 50 y 51 a 250 personas fueron de 15.1 y 16.3%, respectivamente

### **4. Noticias, Mortandad Infantil: MPYMES**

**Saldaña Iveth, (2014, 06 NOV). INADEM sólo apoyará a una de cada 5 solicitudes. El Universal.**

**CIUDAD DE MÉXICO (06/NOV/2014).**- En el 2014, el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) solamente podrá atender a una de cada cinco solicitudes de apoyo, ante las limitaciones que hay de recursos y la gran demanda de las pequeñas y medianas empresas (**PyMEs**) que piden ayuda económica para realizar sus proyectos, explicó el titular de dicha instancia, Enrique Jacob Rocha.

**(2015, 20 ENERO).**- EU abrirá sus puertas a PyMEs mexicanas para internacionalizarse. El Informador.mx

**CIUDAD DE MÉXICO (20/ENE/2015).**- Estados Unidos abrirá sus puertas a las Pequeñas y medianas empresas (**PyMEs**) mexicanas interesadas en internacionalizarse mediante la participación en este mercado, el cual representa un universo de más de 300 millones de consumidores.

La oportunidad se abrirá con la Cumbre de Inversiones "Select USA", el 23 y 24 marzo próximo, anunció el embajador de Estados Unidos en México, **Anthony Wayne**.

#### **El País Economía**

**SÁNCHEZ-VALLEJO MARÍA ANTONIA. (2015, 10 ENERO) Atenas: entre la crisis y los dioses. El País.**

La agonía del emprendedor griego las pequeñas y medianas empresas atesoran pérdidas y cierres tras seis años de recesión.

La de Pastouras es el prototipo de pyme griega, la micropyme (hasta nueve empleados, aunque la mayor parte son unipersonales), que representa el 96,7% de las empresas del país y emplea al 54,5% de los trabajadores del sector privado. En total, las empresas con plantillas de hasta 49 trabajadores ocupan al 84,8% de la población activa de este sector, según el último informe de la Comisión Europea, igual que en otros países del sur de la UE.

#### **EL PAÍS. ECONOMÍA**

**MENÁRGUEZ. MADRID ANA TORRES (2014, 16 DE DICIEMBRE). Cómo lidiar con tu socio y otras claves de supervivencia para empresas. El País.**

Cómo lidiar con tu socio y otras claves para que el negocio sobreviva.

Solo el 8,7% de las empresas supera los tres años y medio de actividad. El economista Fernando Trías cuenta cómo no fracasar.

En España, solo el 8,7% de los proyectos empresariales supera los tres años y medio de actividad, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2012, el principal barómetro internacional sobre el emprendimiento.

**(2011, 5 de julio) Improvisación o falta de financiamiento causa cierre de 65% de Pymes. El Informador.mx**

CIUDAD DE MÉXICO, 5 de julio 2011.- De 200 mil pequeñas y medianas empresas que se crean cada año, 65 por ciento desaparece antes de dos años de vida, unas 130 mil, debido a falta de financiamiento, improvisación o problemas de planeación, capacitación y tecnología, así como baja participación en el comercio exterior.

Recordó que cerca de 99 por ciento de las poco más de 4.3 millones de empresas en el país son catalogadas como micro, pequeñas y medianas (Mipymes), las cuales aportan 52 por ciento del Producto Interno Bruto y 72 por ciento del empleo en el país.

**Ceballos Lino (2015, 12 Mayo). 70% de las Pymes desaparece en el país. Esta situación es un golpe para la economía de México y también provoca desempleo. El Debate. Economía**

Culiacán, Sin.- En México el 70 por ciento de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) mueren antes de cumplir dos años de vida, aseguró Francisco

López Cira, representante de la Intercamaral Juvenil de Sinaloa. Pese a que las Pymes mexicanas constituyen el 97 por ciento de Producto Interno Bruto (PIB) y generan cerca del 70 por ciento del total de los empleos formales del país, estas desaparecen antes de lograr consolidarse en el mercado.

Dicha problemática ocasiona inestabilidad en la generación de empleos, así como en la vida empresarial de las ciudades, y Culiacán no es la excepción, señaló López Cira. “Es necesario incentivar a los empresarios de la vieja guardia a que inviertan su dinero en nuevas empresas, es necesario poner a circular el dinero y no solo dejarlo guardado en el banco”, dijo el representante.

**Causas.** Por su parte, José Luis Vega, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) consideró que, la desaparición de Pymes en el estado es debido, en muchos casos, a la escasa planeación de los negocios.

“Regularmente la breve duración de estos negocios tiene que ver con que los empresarios no se preocupan por la ubicación de negocio según el giro, por realizar un estudio de mercado adecuado que les asegure el éxito, conocer a la competencia y ofrecer servicios y productos que se distingan de los demás”, aseveró el representante empresarial.

**Zuluaga Sandra ( 2015, 30 Mayo). Estructura organizacional, clave del éxito para pymes. El Empresario.mx.**

Cuando se establece una empresa, sea grande o pequeña, **pocas veces se planifica cómo organizarla.** Es decir, se nos olvida articular un equipo de trabajo

que – en línea con los objetivos de la nueva compañía -, garantice el alcance de los mismos y su competitividad en el mercado.

Saber cómo conjuntar a las personas es clave en la práctica de Diseño Organizacional, y es **uno de los aspectos básicos que trabaja el área de Recursos Humanos**, sobre el cual se fundamentan diferentes puestos de trabajo que, posteriormente se deben cubrir con profesionales que cumplan con el perfil y, sobre todo, que compartan los objetivos de la empresa.

**García Sierra Alfredo.( 2013, 5 de septiembre). “La Mortalidad empresarial se ha reducido en el país”: Confecámaras. El País.com.co**

A pesar de que la economía colombiana se viene desacelerando, la liquidación de empresas, se ha moderado, a tiempo que la creación de sociedades viene en ascenso, pero con una marcada tendencia hacia el sector servicios.

El presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera, señala que pese a tales circunstancias, se espera concluir el 2013 con algo más de 280.000 sociedades constituidas.

Estos y otros aspectos serán debatidos en la versión 50 del Congreso Nacional de Confecámaras que se reúne a partir de hoy en Cartagena.

La economía no anduvo bien en el primer trimestre al crecer apenas 2,8%. ¿Qué tanto se afectó la inversión y la creación de empresas?

Evidentemente la economía presenta una desaceleración, aunque ya observamos síntomas de una reactivación. Veníamos de una disminución del 12 % en el número de sociedades nuevas a abril de este año, pero todo ha vuelto a cambiar ya que en el acumulado –enero-julio registramos 167.575 nuevas sociedades, el

mismo número de firmas constituidas respecto a igual mes del 2012. Eso significa que la dinámica empresarial que traíamos ha vuelto a recuperarse luego de crecimientos del 24 % entre los años 2011 y 2012. Lo destacable aquí es que solo en julio hubo un crecimiento del 14 % frente a igual mes del año pasado.

**Crespo Alicia (2015, 14 de julio). El precio del crédito a MPYMEs marca un mínimo histórico y presiona las cuentas de los bancos. EXPANSIÓN**

La crisis griega y las expectativas de recuperación económica, por su impacto en la inflación, llevan más de dos meses subiendo el coste de la financiación de las empresas en los mercados de capitales.

Pero las pymes viven en su propia burbuja. Ellas se nutren del crédito bancario y el precio de éste no hace más que bajar.

El tipo de interés medio de los nuevos créditos de hasta un millón de euros, referencia con la que se identifican los préstamos a las pymes, marcó su mínimo histórico en mayo al establecerse en el 3,46%. Se trata del nivel más bajo registrado por la tasa anual equivalente sin incluir comisiones (TEDR) desde que el Banco de España empezó a publicar estas estadísticas en enero de 2003.

**(2015, 31 de agosto). Los errores más comunes de las pymes. Forbes México.**

Las Pymes son la principal fuente generadora de empleos en el país, pero las empresas jóvenes cometen errores comunes.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México generan algo cerca del 72% de los empleos formales de la economía. Es por eso que evitar tropiezos y errores, podría impedir que estos negocios dejen de operar.

El portal Finanzas Prácticas de Visa sugiere no descuidar ningún detalle en el funcionamiento de una Pymes.

Según el portal de Visa, trabajar en el día a día, irá mostrando qué cosas son en las que uno se debe fijar más y otras que definitivamente se deben cambiar.

**Estos son algunos de los errores más frecuentes cuando se trata de iniciar una empresa.**

**No contar con un plan de negocios:** El plan de negocios será aquel que nos permitirá tener claridad en todos los aspectos de la empresa y los alcances de la misma. Por ello, cuando pienses abrir un negocio, no olvides realizar un plan.

**Claridad en tu empresa:** Tener el deseo de abrir una Pyme no basta, es importante que cuentes con la claridad de qué es lo que harás y cómo lograrlo, ya que puedes enviarle mensajes difusos a tus clientes y no consigas lo que tenías planeado.

**Prometer cosas imposibles:** No prometas a tus clientes cosas que tú mismo sabes no puedes lograr o darles. Sé realista en todo momento y sincero con tus compradores, pues eso garantizará a la larga que tu clientela tenga la seguridad de que cumples con lo que prometes.



**No contar con el financiamiento adecuado:** Es importante tomar en cuenta que además de la inversión inicial, podemos necesitar en otros momentos más dinero. No gastes todo tu capital desde un principio, para que ante cualquier imprevisto puedas salir bien librado.

**Tomar decisiones aceleradas:** la emoción que te puede generar la apertura de tu empresa, te puede llevar a tomar decisiones o realizar cosas de una manera apresurada. En lo referente a los negocios, analiza toda situación que se te presente.

**Descuidar tu economía:** ser el dueño del negocio no significa que no debas prestar atención en la inversión de capital. Recuerda que tendrás que hacer pagos de distinta índole, por ejemplo pagar salarios, la renta, compra de mercancía, entre otras cosas. Lleva un registro de todo el dinero que ingresa y egresa, para que tu economía no resulte afectada

**Niño De Haro Humberto (2015, 11 de mayo). Informal, 73% de las Pymes. El Informal**

Las pequeñas y medianas empresas en México son en su mayoría informales, situación que dificulta el acceso a financiamiento bancario, el cual es prácticamente nulo pese a que 99.8% de las unidades económicas en el país pueden ser clasificadas como pymes, de acuerdo con el Banco de México.

El financiamiento bancario a pymes no sólo es reducido sino que va a la baja. En **2013 habían 318 mil 114 Pymes con crédito bancario y esta cifra se redujo 4.5% al cierre de 2014 con 303 mil 847 pequeñas empresas.** Entre las micro y pequeñas empresas este retroceso fue más pronunciado, en 5.2% en dicho periodo.

Según el último Censo Económico, en 2013 existían 4.2 millones de empresas en el país. La falta de acceso al crédito bancario de las pymes suele asociarse a la condición de informalidad que prevalece en el segmento: sólo 26.69% de las Pymes son formales, es decir, pagan impuestos o cuotas al IMSS; y el restante 73.31% sobreviven dentro de la economía informal.

**Román José Antonio. (2015, 20 de abril). La firma de acuerdo transpacífico implicaría la desaparición de 150 mil MPYMES. Periódico La Jornada.**

Productores de leche, en crisis inédita; apelan a la voluntad política del gobierno  
Se importa diariamente un tercio del consumo nacional; se defrauda a consumidores: Femleche.

La drástica caída de 50 por ciento en el precio internacional de la leche, la inundación de importaciones del producto y la falta de voluntad política del gobierno para regular el mercado, mantienen a los 150 mil pequeños y medianos productores (pymes) del lácteo que quedan en el país en una situación de verdadera crisis, sin precedente en los últimos 20 años

Desde la entrada del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1994, en el país han desaparecido 600 mil unidades de producción

Además, la firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (ATP) podría representar la desaparición formal de este sector, pues obligaría a los productores nacionales a competir de manera desventajosa con otros países, como Australia y Nueva Zelanda, que concentran casi 40 por ciento de las exportaciones mundiales

***Gascón Verónica. (2015, 19 de febrero) El 80% de las pymes apoyadas por SE no prospera. DW Noticias.***

Programas como Fondo Pyme no contaron con mecanismos de control y supervisión de los apoyos otorgados

A pesar de los millonarios recursos destinados para el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas por parte de la Secretaría de Economía (SE), 78.6 por ciento de los negocios beneficiados salen del mercado en menos de 37 meses, advirtió la Auditoría Superior de la Federación (ASF)

En una evaluación de la Política de Apoyo Empresarial, la Auditoría señaló que, durante el periodo 2001-2013, los programas que integran la política pública -entre ellos el Fondo Pyme, hoy Fondo Emprendedor- no contaron con mecanismos de control y supervisión de los apoyos otorgados, ni con sistemas de información confiables que permitieran conocer la utilidad y pertinencia de los recursos otorgados.

Durante el periodo de análisis, el Gobierno federal gastó 78 mil millones de pesos en los programas Fommur, Pronafim, Fonaes y Fondo Pyme, de los cuales 93 por ciento, o sea, 73 mil 24 millones de pesos, se destinó al otorgamiento de apoyos

económicos y el resto en capacitación. Las empresas beneficiadas en este lapso fueron un millón 154 mil mipymes, pero los programas que integran la política registraron una cobertura de 2.2 por ciento respecto a su población objetivo.

**Ponce Karla (2015, 26 de enero). Multas a negocios causan muerte de pymes. Dinero en Imagen.**

El secretario de Trabajo, Alfonso Navarrete Prida, indicó que para reducir los riesgos de elevar la mortalidad de las pymes, las inspecciones comprenderán visitas de asesoría y asistencia técnica

CIUDAD DE MÉXICO.- Las empresas que no cumplan con el marco laboral vigente pueden ser acreedoras a multas que van desde 250 y cinco mil veces el Salario Mínimo General Diario Vigente en el Distrito Federal, es decir, entre 17,525 pesos y 350,500 pesos, una cantidad que de acuerdo con la iniciativa privada podría terminar con la vida de los centros de trabajo de menor tamaño.

El secretario de Trabajo y Previsión Social, **Alfonso Navarrete Prida**, indicó que para reducir los riesgos de elevar la mortalidad de las **pequeñas y medianas empresas**, las cuales constituyen 99 por ciento de las unidades productivas en el país, las inspecciones comprenderán visitas de asesoría y asistencia técnica, para posteriormente realizar vistas de revisión en las que las deficiencias serán motivo de sanción.

La iniciativa privada está en desacuerdo con las multas por que son altas, lo cual tiene cierta lógica debido a que si a los centros laborales pequeños, que

concentran 72 por ciento de los trabajadores, se le impone la máxima sanción terminaríamos por acabar con el centro de trabajo, sin embargo, en caso de ameritarlo se realizará.”

**(2015, 27 de abril). Ocho de cada diez pymes pertenecen al sector servicios. ED. Redacción en Barcelona**

¿A qué se dedican la mayoría de las pymes españolas? Ocho de cada diez pertenecen al sector servicios. Y dentro de este grupo, el 24% de las pequeñas y medianas empresas de España están enfocadas al comercio, según apunta el informe Retrato de la pyme que ha realizado la Subdirección General de Apoyo a estas compañías.

Tras el sector servicios se encuentra la construcción, que acapara al 13% de las pymes, y la industria, con el 6,5%. Más del 90% del tejido empresarial en España está constituido por pymes que generan cerca del 66% del empleo total.

Además, las microempresas, es decir aquellas que tienen como máximo nueve empleados, suponen el 96% del total de compañías.

**(2015, 7 de agosto) El 52% de las pymes de la zona cree que no debe mejorar nada. Vanguardia.com Galvis Ramírez y Cía. S.A.**

La dinámica de las actividades de mejoramiento en el área metropolitana por parte de las pequeñas y medianas empresas parece haberse estancado en 2015.

Las dinámicas de proyección empresarial de las pequeñas y medianas compañías del área metropolitana durante los primeros seis meses del año podrían catalogarse como estáticas.

La Gran Encuesta Pyme de Anif mostró que para los gerentes y administradores de las pymes de la ciudad, el 2015 es un año de quietud. El 51% de los encuestados industriales, 61% de los comerciales y 41% de las empresas de servicios indicaron que durante el primer semestre no necesitaban ninguna acción de mejoramiento.

Es decir, el promedio de los tres macrosectores fue de 52 puntos porcentuales.

Mientras en el segundo semestre de 2014, capacitar al personal era el objetivo más importante para los empresarios (el 44% así lo afirmaba), esta misma acción bajó hasta 26 por ciento seis meses después.

Lo interesante es contrastar estos resultados con lo ocurrido en el segmento crediticio, pues los empresarios pymes siguen solicitando préstamos al sistema financiero.

A final de 2014, el 32% había pedido un crédito.

## **5. Causas de Mortandad**

Una nueva causa de cierre de organizaciones, con base a la información presentada por “**Demografía de los Establecimientos 2009-2012**”, INEGI. Información obtenida en el periódico el Economista, el miércoles 23 de septiembre del 2015, Indica que:

**Cierran 40,000 negocios ante la inseguridad: INEGI**

En los últimos tres años cerraron 40,000 pequeñas empresas a causa de la inseguridad, lo que representó casi 5% de los 884,000 negocios que desaparecieron en el país durante ese periodo.

En los últimos tres años cerraron 40,000 pequeñas empresas a causa de la inseguridad, lo que representó casi 5% de los 884,000 negocios que desaparecieron en el país durante ese periodo, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

No obstante, entre el 2009 y el 2012, también surgieron 1.1 millones de nuevas unidades económicas, con lo que para el cierre del 2012 se tienen referenciados 4.4 millones de establecimientos, contra los 4.3 millones de establecimientos contados en el Censo Económico del 2009, lo que revela una tasa de crecimiento neta para los tres años de 6.2%, equivalente a un crecimiento anual de 1.7%, ya descontado el efecto de los negocios que han desaparecido, según la **“Demografía de los Establecimientos 2009-2012”**, presentada ayer por el INEGI.

El estudio también mostró que el sector comercio tiene la proporción más alta de cierres con cerca de 22% de las unidades que había en el 2009 contra 16.7% que cerró en las industrias manufactureras.

Por estados, los mayores porcentajes de cierre son: Quintana Roo, con 29.6%; Sonora, con 29.3%; Tamaulipas, con 28.8%; Chiapas, 28.2% y Chihuahua, con 27%, mientras que con mayores tasas de nacimiento de negocios están: Puebla, con 43%; Tlaxcala, 41.2%; Chiapas, 36.2%; Hidalgo, 35.9% y Colima, con 33.2 por ciento.

Nacional Financiera (NAFINSA) realizó un estudio sobre la mortandad de estas empresas y determinó que las principales causas son: problemas administrativos 43%, problemas fiscales 16%, incapacidad de cumplir requisitos 15%, deficiencia en comercialización 11%, por errores en producción 8% y financiamiento 7%. En una muestra de 20,923 empresas, de 9 factores identificados como problemas de gestión interna, detectó los siguientes: carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación de personal, problemas en la colocación de productos y carencia de registros contables.

El Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en un estudio similar, determinó que algunas causas de la desaparición de las MPYMES son: la falta de especialización, costos mayores de insumos y condiciones de pago más exigentes, inventarios proporcionalmente mayores, mercadotecnia costosa y anticuada, problemas en las operaciones como: la inadecuada sistematización de la producción, capacitación deficiente y mano de obra ineficiente (lo cual se relaciona con los más bajos salarios que pueden pagar estas empresas en relación con las grandes), maquinaria y equipos modernos inaccesibles, escasa innovación y productos con calidad deficiente y fuera de moda, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazos de entrega, mercados saturados, problemas relacionados con el entorno como los cambios en las cadenas productivas tradicionales, problemas para obtener financiamiento, ignorancia de los reglamentos fiscales y complejidad de estos así como de los



trámites con el gobierno, falta de organización científica del trabajo, liderazgo y división del trabajo entre otros problemas relevantes (Pereda, 1997).

Evia, (2004) opina que principalmente en la administración de los costos, nuevas formas de comercialización y de financiamiento, las MPYMES presentan en la generalidad, carencias y limitaciones de esas tecnologías que les permita integrarse al cambio y hacer frente con solidez a los retos planteados por la complejidad y la modernidad del modelo de mercado que rige las economías locales a las cuales ellas pertenecen.

Pedrero, (2005) opina que otras causas son: falta de información, planeación, acceso a financiamiento y sobre regulación. Igualmente, indica que la causa es la falta de planeación fiscal.

CIPI, (2001) y Palomo, (2005). Opinan que la problemática siguiente:

*Organización:* falta de: estructura formal, sistematización de operaciones y actividades, políticas escritas, supervisión y estándares de desempeño.

*Recursos humanos:* excesiva rotación de personal, falta de capacitación y de seguridad e higiene.

*Mercadotecnia:* desconocimiento de la competencia y pobre utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto adecuado a las necesidades del consumidor.

*Producción:* falta de técnicas para planear la producción, medición y control de la calidad, sistematización de los procedimientos de producción y deficiencias en el sistema de compras, incapacidad para surtir pedidos grandes, inadecuada distribución del trabajo y las instalaciones y deficiente nivel de productividad.

*Innovación:* tecnología antigua, escasez de registros contables y de costos, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento fiscal.

Los diferentes autores son reiterativos al señalar: problemas administrativos, deficiente planeación, carencia de organización, falta de especialización, mano de obra ineficiente, deficiente capacitación, escasa innovación y falta de información, todo ello relacionado con la organización de las MPYMES como causas que inciden en su eficiencia y productividad, por lo que sería importante analizar y corregir los puntos débiles de la organización como una vía para la solución de estos problemas

En el Periódico, El Economista, del (2012, 23 de Marzo) publicaron los resultados de investigación obtenidos por Salles Sainz Grant Thornton donde señala que el fracaso de 80% de las Pymes en México, antes de los cinco años, se debe a mala gestión financiera, en tanto que **90% cierra antes de cumplir la década** debido, principalmente, a problemas que podrían solucionarse mediante una consultoría integral eficiente.

El socio de la consultora, Mario Rizo, precisó que 70% de las Pymes carecen de apoyo financiero (que de tenerlo es de crédito revolvente para capital de trabajo) y menos de 2.0% de los apoyos se emplea en investigación y desarrollo, “lo que impide la permanencia y crecimiento de la firma”

Detalló que de los problemas más detectados en las Pymes mexicanas:

99% es por falta de dinero o capital

79% por falta de experiencia

59% por carecer de buenos sistemas de información

58% por excesivas inversiones en activos fijos.

## **6. Conclusión**

Se puede concluir que las MPYPES representan una base fundamental para la economía de diversos países, pues juegan un papel importante para su desarrollo, realizan una importante aportación al Producto Interno Bruto y contribuyen significativamente en la generación de empleo para la población económicamente activa.

En México, se consideran la columna vertebral de la economía nacional representando el 99.8% de la totalidad de las empresas, realizando un contribución significativa al producto interno bruto y proporcionando ocho de cada 10 empleos para la población.

Lo preocupante para este sector, es la alta tasa de mortandad, debido a que solo el 10% se consolida y puede llegar a crecer, una de las principales causas de mortandad son: falta de financiamiento, empirismo en su administración, falta de experiencia para su manejo, problemas en la organización, falta de estructura formal, sistematización de operaciones, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ceballos Lino (2015, 12 Mayo). 70% de las Pymes desaparece en el país. Esta situación es un golpe para la economía de México y también provoca desempleo. El Debate. Economía. file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/EL%20DEBATE%20%20%20Econom%C3%ADa%20M%C3%A9xico.html
- CIPI (2001). Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México. Secretaría de Economía, 24 de abril 2001.
- Crespo Alicia (2015, 14 de julio). El precio del crédito a MPYMES marca un mínimo histórico y presiona las cuentas de los bancos. EXPANSIÓN. file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/Expansi%C3%B3n%20Espa%C3%B1a.html
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018. De conformidad con el Numeral 32 del “Acuerdo 01/2013 por el que se emiten los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de junio de 2013, se publica el Primer Informe del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018.
- Evia, M. (2004). esmas.com. Recuperado el 28 de 12 de 2007, de <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/pymechangarro/499120.html>
- Diario Oficial de la Federación. Publicado el 30 de junio de 2009
- García Sierra Alfredo.( 2013, 5 de septiembre). “La Mortalidad empresarial se ha reducido en el país”: Confecámaras. El País.com.co. file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/EI%20Pais%20Colombia.html
- Gascón Verónica. (2015, 19 de febrero) El 80% de las pymes apoyadas por SE no prospera. DW Noticias. file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/Muere%2078.6%25%20de%20pymes%20apoyadas\_%20ASF%20LA%20JORNADA%20M%C3%89XICO.html
- García Caudillo, P., Salgado, L., & Pérez Flores, L. (2009). Las MIPYMES, un Agente Clave en la Búsqueda del Desarrollo Económico Local. BUAP, 4-6.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2015. (INEGI) Censos Estadísticos 2014, Publicados en julio del 2015.
- Longenecker, J. (2001). Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. México, DF, México: McGraw Hill Interamericana
- MENÁRGUEZ. Madrid ANA TORRES (2014 16 de diciembre). Cómo lidiar con tu socio y otras claves de supervivencia para empresas. El País.

- [http://economia.elpais.com/economia/2014/12/15/actualidad/1418675379\\_949690.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/12/15/actualidad/1418675379_949690.html)
- Niño De Haro Humberto (2015, 11 de mayo). Informal, 73% de las Pymes. El Informal.  
<file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/Informal,%2073%%20de%20las%20Pymes.html>
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías, Julio-Septiembre 2005, Vol. VIII, No. 28 , 25-31.
- Pedrero, F. (06 de 09 de 2005). Persiste el alto nivel de mortandad entre Pymes. El Universal. pág. Economía.
- Pereda, A. M. (1997). Reflexiones sobre la causa de mortandad de la micro y pequeña empresa. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades.
- Pierre, Y. B. (1978). La pequeña y mediana empresa frente al cambio: Estrategia de innovación industrial. Barcelona: Hispano Europea.
- Ponce Karla (2015, 26 de enero). Multas a negocios causan muerte de pymes. Dinero en Imagen.  
<file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/Multas%20a%20EXCELSIO%20M%C3%89XICO.html>
- Rodríguez, J. (2002). Administración de las pequeñas y medianas empresas. México. Thomson.
- Román José Antonio. (2015, 20 de abril). La firma de acuerdo transpacífico implicaría la desaparición de 150 mil MPYMES. Periódico La Jornada.  
<file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/La%200Jornada%20M%C3%A9xico.html>
- Saldaña Iveth, (2014, 06 NOV). INADEM sólo apoyará a una de cada 5 solicitudes. El Universal. <http://www.cadenasecoeficientes.net/noticias/item/188-nota-inadem-solicitudes>
- SÁNCHEZ-VALLEJO MARÍA ANTONIA . (2015, 10 enero) Atenas: entre la crisis y los dioses. El País.  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/01/08/actualidad/1420728958\\_175469.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/01/08/actualidad/1420728958_175469.html)
- Zuluaga Sandra ( 2015, 30 Mayo). Estructura organizacional, clave del éxito para pymes. El Empresario.mx.  
<file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/EI%20economista%20M%C3%A9xico.html>
- Improvisación o falta de financiamiento causa cierre de 65% de Pymes. (2011, 5 de julio) El Informador.mx. Consultado en: <http://www.informador.com.mx/economia/2011/304879/6/improvisacion-o-falta-de-financiamiento-causa-cierre-de-65-de-pymes.htm>

Pymes aportan cada vez menos al PIB (2012, 23 de Marzo).. El Economista.  
Consultado en: <http://www.ssgt.com.mx/pdf/economista-pymespiib.pdf>.

EU abrirá sus puertas a PyMEs mexicanas para internacionalizarse (2015, 20 ENERO).El Informador.mx. Consultado en: <http://www.informador.com.mx/economia/2015/571725/6/eu-abrira-sus-puertas-a-pymes-mexicanas-para-internacionalizarse.htm>

Los errores más comunes de las pymes. (2015, 31 de agosto). Forbes México. Consultado en: <file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/Ideas%20para%20Pymes%20M%C3%A9xico.htm>

Ocho de cada diez pymes pertenecen al sector servicios. (2015, 27 de abril). ED. Consultado en: <file:///D:/CAUSAS%20DE%20MORTANDAD%20MIPYME/NOTICIAS/PYME%20Y%20AUT%C3%93NOMOS%20ESPA%C3%91A.html>

El 52% de las pymes de la zona cree que no debe mejorar nada (2015, 7 de agosto). Vanguardia.com Galvis Ramírez y Cía. S.A. Consultado en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/322585-el-52-de-las-pymes-de-la-zona-cree-que-no-debe-mejorar-nada>.

Cierran 40,000 negocios ante la inseguridad, INEGI (2015, 23 de septiembre). El Economista. Consultado en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/10/16/cierran-40000-negocios-ante-inseguridad-inegi>



CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales

**Administración**  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

**CSH** División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



## INTRODUCCIÓN

El paradigma definido como análisis organizacional, requiere la aplicación del enfoque metodológico cualitativo para estudiar los fenómenos que ocurren en las organizaciones que enfrentan cotidianamente la dinámica social en constante transformación con requerimientos de cambio.

Por medio del enfoque metodológico cualitativo pueden conocerse aspectos y factores subjetivos y objetivos de la organización como objeto de estudio en aspectos tales como la cultura organizacional, el comportamiento estratégico e informal de los individuos, el poder y el conflicto, la toma de decisiones, el desarrollo de modelos y el diseño de estructuras administrativas, entre otros.

Las ciencias sociales han contribuido al estudio de las organizaciones a través de la aplicación de la metodología de la investigación al análisis organizacional, coadyuvando a conocer los factores externos del contexto, así como a explicar el comportamiento de los individuos, la importancia y explicación de las estructuras y reglas organizativas, las múltiples formas de vinculación con el entorno y la forma de utilización de modelos de organización y gestión.

La naturaleza epistemológica y ontológica de los estudios organizacionales vinculada a las ciencias sociales, que privilegia la investigación, requiere un enfoque metodológico que facilite la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad,

para conocer, comprender e intervenir en la organización, con el fin de transformar a las organizaciones y de profundizar en este campo del conocimiento, cuyo fenómeno de estudio es complejo, ambiguo en tanto que incluye aspectos visibles y observables de las organizaciones, como lo invisible e inobservable.

Por ello, las organizaciones no pueden estudiarse desde una sola disciplina y por tanto los métodos de aproximación al conocimiento de su realidad interna y externa, son diversos y se definen con una lógica constructivista flexible, capaz de adaptarse a las características particulares del tipo de organización y de contexto en el que se encuentre.

Por lo tanto abordar la explicación sobre la aplicación de enfoques metodológicos al análisis organizacional, parte del hecho epistémico de que el método de investigación en los estudios organizacionales, se construye con la aproximación sucesiva al objeto de estudio según las características de la organización que se analiza, así como de los fines del análisis.

Esta característica propia de las ciencias sociales requiere por tanto, propuestas que describan los enfoques utilizados en las investigaciones sobre diferentes tipos de organización y los problemas que en particular se estudien, con una doble finalidad, realizar la investigación y explicar el método de investigación utilizado.

Tal es el caso de los ocho capítulos de libro que integran esta parte del libro electrónico "El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y Perspectivas a 20 años de estudios". En el primero que aborda la "Propuesta Metodológica Desde una Racionalidad Ampliada para la Generación de

Conocimiento Normativo Argumentativo Organizacional”, David Galicia, persigue establecer la diferencia entre racionalidad ampliada y restringida, sustentándolo en el hecho de la propia construcción de las ciencias sociales y particularmente en los estudios organizacionales, tratando de proponer un enfoque metodológico normativo, retórico y crítico.

Esta propuesta metodológica, explica el autor, se conforma de tres partes: un contexto de descubrimiento, otro de justificación y un proceso de crítica, debate, reflexivo, dialéctico y argumentado. El enfoque metodológico parte de lo que debe ser, lo que se propone producir, tal como modelos o constructos sociales. En cuanto al contexto de justificación la investigación se vale de la argumentación y la retórica para explicar los fenómenos organizacionales que estudia, apoyado por un proceso de análisis crítico, de debate y reflexión dialéctica.

Por su parte, Rosalinda Gómez, explica los paradigmas de la investigación cualitativa y cuantitativa, y el método que aplica ambos enfoques en forma complementaria en la realización de estudios organizacionales. Desde esta postura epistémica, persigue explicar la utilización de métodos de investigación utilizados para comprender y explicar el cambio organizacional derivado de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en empresas México- Americanas.

La definición del enfoque para abordar el estudio del diseño organizacional para determinar los arreglos y formas, es el interés del tercer capítulo de libro, en el que señala como aspecto metodológico fundamental, la selección de la perspectiva

organizacional. El método científico que Romina Martínez refiere, es la aplicación del método científico al conocimiento de la forma organizacional como objeto de estudio, la cual es determinada por la decisión de la estrategia.

El cuarto capítulo la asertividad organizacional, es abordado por Guillermo Torres, quien la define como un método de análisis organizacional y comunicación, que aplica en el estudio de una empresa electro-mecánica. Establece la relación entre comunicación y desempeño laboral.

Desde una perspectiva más funcional, Medardo Mora, describe la aplicación de la metodología de gestión de proyectos como Modelo de Gestión de Calidad para proyectos, este trabajo plantea la necesidad de la planeación de la calidad a la administración de proyectos, más que para conocer y explicar la realidad organizacional, se trata de una metodología de aplicación funcional para el logro de metas. Concretamente propone la aplicación de la Norma ISO 21500.

Una metodología de sustentabilidad económico financiera es propuesta en el capítulo de libro “Movilización de recursos: una alternativa estratégica para lograr la sustentabilidad financiera de OSC de la región centro del estado de Coahuila”, Díaz, Peña y Chávez, describen como es posible la procuración de fondos, aplicando la planeación estratégica, para lograr sustentabilidad económico financiera. Es también un trabajo funcional realizado mediante investigación cuantitativa.

En el capítulo de libro Nuevos rumbos en el análisis del cambio organizacional: “Una reflexión a partir del pensamiento de Etzioni, Powell y Barba”, los autores

Velázquez, Nava, Herrera y Pérez, delinean nuevas alternativas para el análisis organizacional, haciendo énfasis en la interdisciplinariedad y redes interorganizacionales, destacan a la historia de los actores como método de investigación y una forma de procesos de Autocatálisis, como fuente para comprender las fuerzas cooperativas o bien de extinción de organizaciones y proponen como alternativa de método basado en el análisis del lenguaje común entre los actores que supere el lenguaje racional económico común. Un lenguaje que sirva de puente entre las fronteras disciplinares de quienes constituimos a las organizaciones.

Finalmente el octavo capítulo de este apartado refiere como método para el estudio de las organizaciones a las Historias de Vida y la Etnografía. David Cruz nos propone que centrar el análisis en el sujeto generar una narrativa de las experiencias vitales del individuo objeto de estudio. De esta forma, a partir del estudio etnográfico, puede conocerse el contexto grupal y de la comunidad en la que comparte significados que se expresan en prácticas ideales, creencias y valores. A partir de la etnografía y de la historia de vida puede llegarse a comprender y explicar a la organización como objeto de estudio.

***Jorge Alberto Rosas Castro***





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***



# Dimensiones de estudio del Clima Organizacional

---

*Dra. María Leticia Verdugo Tapia<sup>1</sup>*  
*Dra. Josefina Ochoa Ruiz<sup>2</sup>*  
*Dr. Amado Olivares Leal<sup>3</sup>*  
*M.B.A. José María Güereña de la Llata<sup>4</sup>*  
*Dra. Elva Parada Ruiz<sup>5</sup>*

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer diversas dimensiones del clima organizacional que se han venido considerando en su estudio, con el fin de determinar su importancia de inclusión y precisar dimensiones emergentes, tomando en cuenta, que a través de las mismas, se abre la oportunidad de capturar las expresiones contextuales de la "personalidad" de una organización, así como las reacciones, opiniones o evaluaciones de los empleados, con referencia a aspectos específicos de la misma.

La justificación de esta investigación, es que de los resultados que se obtengan, pueden derivarse instrumentos de medición confiables para el estudio del clima organizacional, que contemplen de manera sistemática los aspectos que influyen en el mismo, independientemente del giro de la organización de que se trate y que una vez diagnosticados, se les dé seguimiento, para mantener un clima organizacional óptimo.

Se realizará primeramente una revisión de bibliográfica y posteriormente se hará una selección de modelos y dimensiones a analizar.

Se elaborará un informe integrando las diversas dimensiones que sean seleccionadas.

**Palabras clave:** Percepción, salud organizacional, desempeño, productividad

---

<sup>1</sup> Universidad de Sonora. [mlverdugo@pitic.uson.mx](mailto:mlverdugo@pitic.uson.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Sonora. [jochoa@pitic.uson.mx](mailto:jochoa@pitic.uson.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Sonora. [olivares@pitic.uson.mx](mailto:olivares@pitic.uson.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Sonora. [jmguerenall@pitic.uson.mx](mailto:jmguerenall@pitic.uson.mx)

<sup>5</sup> Universidad de Sonora. [leticiaparada@pitic.uson.mx](mailto:leticiaparada@pitic.uson.mx)

## **Introducción**

El estudio del clima organizacional ha sido abordado desde diversos enfoques, que van desde el análisis de su trascendencia, análisis de sus dimensiones, hasta interrelacionarlo con las variables dependientes como son la productividad y la satisfacción en el trabajo, elemento éste último que incide en un tema de vanguardia, que es el balance entre vida laboral y vida familiar de los trabajadores.

La dinámica de las organizaciones, demanda un equilibrio entre avances tecnológicos y desarrollo del personal, bajo un enfoque socio-técnico. De allí, la necesidad de que se cuente con una información real y actualizada del sentir del personal, para generar una confianza mutua con los directivos, que permita una implementación exitosa de las estrategias que se tracen, a través de una comunicación clara, para el cumplimiento de las expectativas organizacionales e individuales.

Hoy en día, para lograr una eficiente dirección, coadyuva el hecho de tratar de hacer coincidir las percepciones del personal, con los objetivos organizacionales y lograr así un desempeño eficaz y eficiente del personal, tomando en cuenta que este desempeño será producto de sus características de personalidad, de sus habilidades naturales, de sus habilidades desarrolladas, de su experiencia y de su aprendizaje.

Muchos autores destacan la importancia de un "clima saludable", teniendo en cuenta que inevitablemente impacta en las actitudes del personal, que a su vez repercuten en el desempeño organizacional. Entre ellos, Castillo (2014), destaca que es necesario que las organizaciones fomenten un clima positivo, que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía, ya que de esa forma, se reforzará un mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa.

Además, es deseable que los empleados perciban que su organización y directivos se preocupan por la satisfacción de sus necesidades, lo que puede influir en su motivación.

### **Antecedentes**

Con relación al origen del estudio del clima organizacional, Soria (2008), hace mención de que tiene sus raíces en los estudios de Lewin (1951, citado por Denison, 1996) relativos a "climas sociales creados experimentalmente" y que su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Litwin (Tagiuri y Litwin, 1968 y Litwin y Stringer, 1968) y Likert (1961 y 1967).

Por otro lado, en cuanto a la fundamentación sobre el concepto de clima organizacional, Cardona y Zambrano (2014), citan, que se puede establecer que Lewin, Lippit y White (1939), realizaron las primeras aproximaciones, mediante

concepciones como atmosfera social, postulando la existencia de seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo (Sudarsky, 1979).

Asimismo, Richa et al (2013), mencionan que entre algunas mediciones iniciales que se hicieron del clima organizacional a través de las percepciones del personal, se tienen, las realizadas por: Kahn et al. (1964), Litwin y Stringer (1968 citado en Denison 1996), Schneider y Bartlett (1968), Campbell et al. (1970 citado en Davidson et al. 2001), Pritchard y Karasick (1973 citado en Davidson et al. 2001), James y Jones (1974), Lawler et al. (1974), Gavin y Howe (1975), Drexler (1977), Payne y Mansfield (1978), Jones y James (1979), Schneider et al. (1980) y Joyce y Slocum (1982).

Lo que es evidente en estos estudios, continúan aseverando Richa et al, es la variabilidad en el número y en los nombres de las dimensiones del clima organizacional, y sus propiedades psicométricas. En parte, esto resulta de los objetivos específicos de las investigaciones y el tipo de industria para la cual fueron desarrolladas (Manning et al., 2005).

Más importante, quizás, de una descripción del clima organizacional, es la oportunidad de analizarlo. Al respecto, como ha sido demostrado por T. Constantin

(2008) citado por Novac and Bratanov (2014), el análisis del clima organizacional, permite obtener un conjunto de datos relevantes, que tienen aplicación en estudios científicos, y que además de poseer un potencial de una aplicación práctica inmediata, para ayudar a una mayor satisfacción de los empleados, son de una gran utilidad para emprender estrategias de cambio planeado.

El estudio del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir los cambios planeados ya mencionados, tanto en las acciones y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. En su Artículo "How failure to align organizational climate and leadership style affects performance", Haaksson et al (2008), mencionan que la relación entre clima y varios resultados organizacionales está muy bien documentada.

La importancia de estudiar la percepción del clima organizacional radica, en la fuerte interrelación de las acciones de Recursos Humanos con el comportamiento individual, por lo que se pueden trazar estrategias para obtener determinado comportamiento. Los líderes dentro de las organizaciones, interesados en incentivar una cultura de innovación, deben de crear un clima organizacional propicio, caracterizado por apertura, libertad, reconocimiento, participación. Esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en

el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan pos-niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

En definitiva, existe una serie de diferentes escalas de clima que proponen variaciones de los nombres y números de dimensiones identificadas, y que han sido diseñadas para su uso en entornos específicos, lo que avala la importancia de esta investigación

### **Justificación académica**

El clima organizacional, ha sido estudiado desde hace varias décadas, durante las cuales ha ido incrementándose su valoración, alejándose de ser considerado un tema periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar. Además, ante la prevalencia de los criterios de calidad, creatividad e innovación en las metas organizacionales, se hace necesario, considerar estos elementos, así como adicionar dimensiones específicas relacionadas con las particularidades de cada giro de la organización, tomando en cuenta el contexto social, los recursos, la estructura y los objetivos.

La importancia del estudio del clima organizacional, la hacen resaltar Johnston y



Spinks, (2013) al mencionar en su investigación, que se afirma, que es uno de los aspectos más investigados de gestión, con más de 10,000 documentos que han sido publicadas sobre el tema.

Los resultados de este estudio, tendrán una aplicación práctica de manera inmediata en la cátedra que se imparte en el Posgrado de Administración, así como en los trabajos de consultoría que se realicen y en asesorías diversas a organizaciones. Se derivará de la presente investigación al menos una ponencia a presentar en un evento internacional y un artículo para publicarse en revista científica de investigación.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, al planear las intervenciones tendientes a estudiar el clima organizacional, se puede recurrir a una infinidad de categorizaciones de las dimensiones. Ante esta realidad, se considera necesario realizar un análisis de las diversas dimensiones que han consideradas a través de los años y determinar las dimensiones que se pueden considerar como emergentes, como producto de las actuales megatendencias sociales, políticas y económicas, que tienen repercusión en las organizaciones.

Se plantea como pregunta de investigación:

¿Cuáles son las dimensiones emergentes en el estudio del clima organizacional?

### **Objetivo general**

Determinar las dimensiones emergentes en el estudio del clima organizacional.

### **Objetivos específicos:**

Conocer las dimensiones contenidas en diversos modelos de análisis del clima organizacional.

### **Actividades**

- Realizar una compilación de grupos de dimensiones utilizadas en diversos modelos e investigaciones sobre el clima organizacional, en México y en el Extranjero.
- Analizar las diversas dimensiones compiladas.
- Seleccionar las dimensiones que se consideren emergentes en el estudio del clima organizacional.

### **Metas**

- Elaborar un resumen integrando diversos modelos y dimensiones de estudio del clima organizacional analizados.
- Elaborar un resumen integrando conceptualizaciones de las

diversas dimensiones analizadas del clima organizacional.

- Elaborar un informe sobre las dimensiones emergentes.

## **Marco teórico-conceptual**

Con el fin de puntualizar lo que representa el clima organizacional, como resultado de la revisión bibliográfica, para la elaboración de este protocolo de investigación, se incluyen algunas conceptualizaciones y para sustentar la diversidad de dimensiones que en su estudio han sido consideradas, se mencionan también, aportaciones de algunos autores al respecto.

Neeraj (2013) establece que el clima organizacional es un conjunto de características de una organización, de las que se hace referencia en las descripciones que los empleados hacen de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el entorno de trabajo.

De acuerdo con Mullins, (1989), citado por Dinu (2013), el clima organizacional representa la atmósfera o personalidad de la organización y los bajos niveles de satisfacción de los empleados de una organización, pueden ser un indicador de sus experiencias frustrantes, por lo que la organización debe de atender las causas y construir un clima saludable.

T. Constantin (2004) citado por Novac and Bratanov (2014) sostiene que el clima organizacional se puede describir a través de los componentes emocionales (experiencias, miedos, positivos o negativos, sentimientos de los empleados), cognitivos (opiniones, creencias, expectativas, rumores etc.) y de comportamiento (participación, ritmo lento, las ausencias, protestas, etc.) de un equipo.

Además, Cardona y Zambrano (2014), hacen mención de que Schneider y Hall (1972), citados en Santana y Araujo, (2007) proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos, que son compartidas por sus miembros en torno al ambiente laboral y que se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, entre ellos: el poder, el liderazgo, el conflicto y la comunicación.

Citados por Dinu (2013), G. Pritchard y A.J. Karasick (1973) consideran el clima organizacional como una característica relativamente estable del medio interno de una organización, resultante de la conducta y políticas de sus miembros (especialmente de niveles altos), lo que es percibido por todos los miembros de la organización y sirve como base para interpretar el contexto organizacional e influir en la toma de decisiones; Lippitt y White (1939 ) definen como variables

significativas del clima organizacional: cordialidad, asunción de riesgos, la estructura del rol, de apoyo, de normalización, de conflicto y de responsabilidad.

Como se observa, en los conceptos anteriores, existe variación en los mismos, sin embargo el espíritu que subyace en los mismos, es el sentir el personal sobre el entorno de la organización.

El aspecto multidimensional del clima organizacional tratado por Palma (1999), citado por Castillo, N. (2014), implica que su medición se extiende hacia varios ámbitos; destacan entre las distintas áreas la supervisión realizada por los jefes directos; la comunicación; las condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral con los valores y estándares de la institución. Estas dimensiones pueden variar dependiendo de la relevancia que le asignen los trabajadores en cada organización. Hasta el momento, no se ha llegado a un consenso general acerca de las múltiples dimensiones que constituyen el clima organizacional (Reinoso y Araneda, 2007), citado por Castillo, (2014).

Por otro lado, en un gran número de investigaciones, entre ellas la que realizaron Khan y Ramsan (2013), se considera al clima organizacional como una variable independiente actuando sobre la satisfacción laboral, considerando además la edad, el género y el estrés laboral. Estos mismos autores, sustentan que de acuerdo a Srivastava y Pratap (1984), la satisfacción laboral está conectada a una

gran variedad de magnitudes del clima organizacional como el liderazgo, la comunicación, la interacción, la influencia en la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y control.

Neeraj (2013), en su artículo aborda lo que se requiere para tener un buen clima dentro de la organización y resalta la necesidad de tener fe en los empleados, como un fundamento esencial para promover su desarrollo constante, mencionado, que los gerentes y supervisores tienen que ayudarlos a que desarrollen las competencias que les son necesarias y que deberán tener la apertura de compartir sus conocimientos y experiencias. Menciona además, la importancia de la retroalimentación que se brinde a los empleados, la participación en la toma de decisiones, la apertura a tomar riesgos, un proceso de comunicación claro, un trato equitativo, fomento al trabajo en equipo y una gestión de apoyo.

En referencia a la descripción del clima organizacional, Novac y Bratanov (2014), asumen que tiene que tener en cuenta el grado de concentración en algunos elementos como: la ética, el grado de flexibilidad, el reconocimiento, la motivación, la comunicación, la información, la atención a los empleados y la calidad de las relaciones, el grado de participación y la delegación, las condiciones de trabajo, normas y reglamentos internos y en definitiva, la gestión y el liderazgo. Tal vez, por estas circunstancias, en algunas investigaciones se encuentra un paralelismo

entre el clima organizacional y la cultura organizacional, al mencionar Robbins y Judge (2013) que la cultura crea el ambiente organizacional.

Richa et al (2014), estudian el clima organizacional, desde el punto de vista de lo que representa su fuerza para que exista compromiso con el trabajo y utilizan en su estudio el HRD Climate Survey Instrument de Rao y Abraham (1986) que incluye las dimensiones de: Mecanismos de Recursos Humanos; la confianza, el espíritu de equipo y la objetividad; la autonomía, la transparencia y las relaciones interpersonales; la creencia de la Administración y su compromiso con el desarrollo de recursos humanos; formación, desarrollo y gestión de apoyo y estímulo con estos fines.

En concordancia con la presente investigación, encontramos que Cardona y Zambrano (2014), en su revisión de los instrumentos para estudiar el clima organizacional, establecen que las dimensiones con mayor frecuencia de inclusión son: Toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión organizacional.

## **Metodología y técnicas**

La presente es una investigación de tipo descriptivo, en virtud de que se busca conocer las dimensiones de estudio del clima organizacional, a través del análisis de diversos modelos e investigaciones y determinar las dimensiones emergentes.

De acuerdo a los objetivos fijados en la presente investigación, se procederá a realizar una revisión de literatura, de proyectos, artículos, tesis, ponencias relacionados con la temática, comprendida en un período del 2005 a la fecha, sin descontar la inclusión de modelos clásicos del estudio del clima organizacional.

Se elaborarán matrices utilizando el Análisis de contenido, con apartados de autores y países de procedencia, consideración especial que será tomada en cuenta por haber encontrado en búsquedas preliminares, innumerables publicaciones de países emergentes, que enfatizan dimensiones que no han sido consideradas en estudios de países de Norteamérica, que durante muchos años han prevalecido como modelos de aplicación en nuestro país. Se determinarán las dimensiones emergentes. Se incluirá un informe final de resultados y se presentarán conclusiones y discusión de la investigación.

La investigación se llevará a cabo en un período de 12 meses, de acuerdo al siguiente programa de actividades:



## Programa de Actividades

No.	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Revisión Bibliográfica	x	x	x									
2	Análisis de la información				x	x	x						
3	Selección de dimensiones							x	x				
4	Elaborar resúmenes									x	x		
5	Elaborar informe final											x	x

## Conclusiones

Como conclusión derivada de la revisión bibliográfica para la elaboración del protocolo de investigación, se afirma que el estudio del clima organizacional, se ha venido realizando, tomando en consideración diversos grupos de dimensiones, atendiendo en algunos casos a las determinadas en modelos organizacionales, en otros, a las definidas por diversos autores y en muchos de los casos, a las seleccionadas por los consultores y/o investigadores.

En base a lo anterior, existe la posibilidad de que en algunos de los estudios del clima organizacional, no hayan sido consideradas dimensiones que son necesarias en los mismos, y que los resultados obtenidos tengan un alcance limitado en la información obtenida. Se puede considerar esta situación, como muy delicada, en el sentido de que están de por medio las expectativas del personal, relacionadas con mejoras en el clima organizacional.

Será relevante, de acuerdo a la cronología de la información que se obtenga, conocer la evolución que ha habido en las dimensiones objeto de estudio, y cuales han sido las que han permanecido, como pudiera ser una de ellas el Liderazgo, cuales son las emergentes, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada; así como conocer consideraciones de investigadores de diversos países sobre el tema.

## Referencias bibliográficas

Cardona, D.R. y Zambrano R. Artículo: Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales 30 (2014) 184-189, Medellín Colombia.

Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica de Perú.

Dinu, V. (2013). Organizational Climate Diagnosis-Connections with Employee-Organization Fit. Case study. Bucharest University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Bucharest, Romania. Revista Academiei Fortelor Terestre NR. 2(70) 2013.

Guizar M., R. 2013. Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. 4ta. Edición, México, D.F. Editorial McGraw-Hill.

Johnston, N. y Spinks W. Organizational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System. Journal of New Business Ideas & Trends 2013, 11(1), pp. 20-41.

Khan, A., Ramzan, M. y Saquim, M. (2013). Job Satisfaction of Islamic Banks Operational Staff determined through Organizational Climate, Occupational Stress, Age and Gender. Journal of Business Studies Quarterly. Volume 4, Number 3.

Neeraj K. (2013). Factors influencing the HRD climate of an organization. *International Journal of Management and Sustainability*. 2(10):156-171.

Noor Ismawati Jaafar, Adnan Ajis. Organizational climate and individual factors effects on information security compliance behavior. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 10 [Special Issue August 2013] 118.

Novac, C. and Bratanov C. (2014). The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. College of Management (NUPSPA) & Tritonic Books. Bucharest, Rumania. Volume 2, No. 1, pp. 155-179, Bucharest, Rumania.

Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar y Mukesh Kumar Barua. Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 133 (2014) 291-303.

Robbins S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*.

# “Detección de Detonantes de Estrés Laboral”

## (Caso de Oficina de Gobierno Federal)

---

*Ana Yandell Mendoza García,<sup>1</sup>  
Dra. Ariadna Crisantema Martínez Hernández<sup>2</sup>*

### Resumen

En nuestra sociedad laboral actual, las presiones y requerimientos que se necesitan cumplir son de una exigencia mayor y el tiempo en el cual, se requieren llevar a cabo se acorta, como resultado, es natural que los trabajadores sufran niveles de estrés nunca antes alcanzados, lo cual tiene diversas consecuencias negativas en la salud general de los trabajadores, impactándolos a través de saturación física y mental de estos, lo anterior traerá como consecuencia, que se vean repercutidos tanto el trabajador, así como el centro de trabajo donde labora. Es aquí que llegamos al punto medular, al hacer un análisis organizacional, mediante el cual, se identifiquen cuáles son los agentes que detonan el estrés laboral en los individuos, en un futuro próximo, dentro de la organización, se podrán implementar las medidas necesarias que puedan generar un ambiente laboral menos estresante y más humano dentro del centro de trabajo, lo cual traerá como consecuencia mejorar la calidad de vida de los individuos y de esta manera, mejorará su rendimiento laboral, además de evitar pérdidas monetarias a los centros de trabajo.

**Palabras clave:** Estrés Laboral, Detección de detonantes de estrés, Rendimiento laboral.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas.  
yancake003@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas.  
ara1771@yahoo.com.mx

## **INTRODUCCIÓN (breve descripción del problema)**

En una sociedad cada vez más globalizada, en donde las presiones y requerimientos que se necesitan cumplir son de una exigencia mayor y el tiempo en que es necesario llevarlos a cabo, se ve disminuido, aunado al hecho de una mala alimentación que no provee de los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento del organismo de las personas, es natural que los trabajadores sufran niveles de estrés nunca antes alcanzados, lo cual tendrá diversas consecuencias negativas en la salud de los trabajadores tales como saturación física y mental, que afectaran tanto al trabajador como a su centro de trabajo. Algunas de estas consecuencias pueden manifestarse a corto, mediano y largo plazo dependiendo de la resistencia al estrés de cada persona, de la intensidad de los estímulos o situaciones estresantes en el lugar de trabajo, así como de la prolongación en el tiempo de dicha situación sin tomar las medidas adecuadas. Cabe mencionar que las consecuencias que tiene el estrés laboral, son muy diversas, por la parte del trabajador van desde presión arterial alta, neuralgia, arritmias, insomnio, migrañas y por parte de los centros de trabajo, pueden resultar ser muy costosas, al no tener a su personal en óptimas condiciones, no podrá cumplir con las metas establecidas, lo cual generará pérdidas monetarias, que se pueden evitar, si se identifican los detonantes del estrés laboral y se implementan las medidas necesarias para aminorar los efectos negativos en los trabajadores.

## **DISCUSIÓN TEÓRICA (marco de referencia teórico)**

### **ESTRÉS**

En lo que se refiere al tema del estrés, es un tema muy amplio, en el cual intervienen diversos factores. Existía la perspectiva de verlo como el resultado de una respuesta inespecífica del cuerpo, generada por diferentes tipos de exigencias, ya sean internas o externas. Estas situaciones pueden ser de diferentes tipos, incluyendo agudas y crónicas. Es de esta manera que se puede hablar de que el individuo está pasando por estrés agudo, cuando la agresión que estimula a estas reacciones, es intensa, pero limitada en el tiempo. Como resultado, la reacción del organismo será igualmente intensa, violenta e inmediata. Aquí he de referirme también, que cuando el individuo está expuesto a agresiones enérgicas o moderadas, pero repetidas o próximas en el tiempo, que le exigen una frecuente adaptación, se considerará que el tipo de estrés por el cual está pasando el individuo, es estrés crónico. Se puede decir que una persona está bajo estrés, cuando las exigencias a las cuales se encuentra sometida, superan los índices de adaptación de ésta, se ven sobrepasados, y en su persona, comienzan a presentarse manifestaciones de agotamiento. A su vez, otra manera de estudiar al estrés, es como un estado en el que el individuo pasa por el síndrome general de adaptación (Cavas Martinez, 2007).

Para definir el concepto de estrés me parece importante iniciar con la definición que (Selye 1950) propone, en su obra *Stress*, en la cual, lo contempla como una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes provocadores. Es aquí donde propone que a estos agentes se les denomine:

estresores, proporcionando las bases para la terminología que conocemos en la actualidad (Ivancevich y Mattson, 1992).

En lo que se refiere a términos psicológicos, el estrés hace referencia al juicio cognositivo que hace el individuo, cuando percibe que los recursos con los que cuenta no son suficientes para enfrentar las situaciones que se le presentan, esto teniendo como consecuencia que se produzca una sensación de temor. Cabe señalar, que se considera cualquier acontecimiento estresante a aquel que crea demandas en el sistema familiar, más que en el individual.(Papalia y Wendkos Olds 1988).

Conforme el estudio del estrés fue evolucionando y profundizándose, se encontró la gran influencia que tienen los factores externos en el desarrollo de éste, es de esta manera, que en la teoría cognositiva transaccional se define al estrés como “una relación particular entre la persona y el entorno (el medio ambiente) que es valorado por la persona como la imposición o el exceder su recursos y poniendo en peligro su bienestar” (Borkowski, 2011 p.233).

Ahora bien, abarcando las definiciones que estudian al estrés como una respuesta a una situación ambiental, la idea de Furnham me parece muy acertada, de acuerdo con la cual, el estrés se presenta cuando una situación ambiental sobrepasa las capacidades y los recursos que posee la persona que los va a enfrentar, cuando las condiciones supera que las ganancias y los costos sean diferentes a los que había visualizado en un inicio (Furnham, 1997).



Sobre las bases de las ideas expuestas que buscan explicar al estrés como una respuesta a fenómenos externos, también encontré que este se presentará, cuando los antes mencionados representen exigencias físicas o psicológicas al individuo que las enfrenta, dichas respuestas estarán influidas por las características y personalidad de cada uno (Kreitner y Kinicki, 1997).

Por otra parte, gracias a las aportaciones que han generado los estudios sobre este tema, existen muchas definiciones sobre lo que es el estrés y son muy variados los aspectos que se toman en cuenta para cada definición, para efectos de mi investigación, la definición que más se adapta se relaciona con tres categorías, las cuales abarcan; definiciones basadas en estímulos fundamentadas en las respuestas y las centradas en el concepto estímulo-respuesta (Ivancevich y Mattson, 1992).

#### “Clasificación de las Definiciones sobre estrés”

Definiciones basadas en estímulos	Definiciones fundamentadas en las respuestas	Definiciones centradas en el concepto estímulo-respuesta
<p>Considera al estrés como cualquier agente que puede causar consecuencias perturbadoras, entendiéndose éstas como sinónimo de presión o deformación. <u>Aquí es considerado el estrés como un evento externo.</u></p>	<p>El individuo reacciona de diversas maneras (fisiológicas o psicológicas) ante determinados estímulos “estresores”.</p>	<p>Desajustes reales o percibidos (entre demandas de la situación y capacidades de las personas para enfrentarse a esas demandas)</p>

En resumen el estrés es la suma de las características individuales y los procesos psicológicos a los que se enfrenta el individuo, cuando se encuentra ante una situación que considera estresante porque le presenta retos físicos y psicológicos .(Ivancevich,1992).

### Causas:

Dentro de la naturaleza del ser humano, es normal que tome las acciones que piense son las más apropiadas para satisfacer sus necesidades y lograr cumplir sus metas, dentro de las cuales pueden encontrarse, aprobación de un círculo social, seguridad económica, tener un estatus más alto en su lugar de trabajo. Es frecuente, no obstante, que a las personas no les sea posible conseguir sus metas propuestas tal y como fueron planteadas en un principio, razón que dará pauta a que se genere estrés, esto debido a muchas razones, puede que tenga que ver con la voluntad de la persona o por causas que escapan de esta (Alvarez Roman, 1985).

A estas situaciones o circunstancias causantes de estrés, se les conoce como “estresores”.

La fuente de razones que originan estrés es muy amplia. No obstante de que la lista de estresores es muy larga, existen características que hacen que aumente el grado de estrés que se provoca de una situación. (Worchel & Shebilske, 1998)

Para fines de mi estudio, decidí elegir seis factores: cambio, impredecibilidad, falta de control, conflicto, metas y excusas, y medio ambiente, los cuales explicaré a continuación (Woechel y Shebilske,1998)

## **Cambio:**

Este estresor lo abordaré desde dos partes, la primera de ellas, es el cambio constante, y el segundo, cuando no se da ningún cambio.

Richard Lazarus (Lazarus, 1981) estudio las consecuencias en la enfermedad de los acontecimientos menores pero que se repiten a menudo en el día a día. Él encontró que existen dos tipos de sucesos que implicaban cambio. Por una parte, el lado negativo se encuentran las fatigas, que abarcan todos los accidentes que provocan molestia, frustraciones o que suelen ser dolorosos, que se presentan en nuestro día a día con el medio ambiente. Estás incidentes por lo general, incluyen extravío o perdida de cosas, tener muchas actividades por hacer, y estar preocupado por la apariencia física. Así mismo del lado positivo, están los aspectos reconfortantes, los cuales contemplan, finalizar una tarea, visitar o telefonar a un amigo, y sentirse sano.

Bajo esta perspectiva, la conclusión a la que se llega es que no son los grandes sucesos los que generaran el mayor impacto en la vida de las personas, si no los acontecimientos menores que se presentan en el día a día, generado o no por sucesos principales

**Impredictibilidad:**

Como se hace mención desde la propuesta filosófica de Heráclito, lo único permanente, es el cambio, todo se mueve, todo fluye, nada permanece inmóvil y fijo, todo cambia y se transmuta sin excepción (Reale & Antiseri, 2007).

Si bien la naturaleza esta llena de cambios constantes, los cuales en su mayoría salen del control del ser humano, podría llegarse a pensar que deberíamos estar más adaptados a éstos, aceptarlos de una manera más eficiente, pero no es así.

Una de las principales fuentes de estrés, se encuentra en los cambios específicamente, en su impredictibilidad, es decir en la poca o nula capacidad de saber cuándo se presentarán, atendiendo a estas consideraciones, por lo que sea un importante generador de estrés.

**Falta de control:**

Dentro de los agentes generadores de estrés, uno de los factores que más efectos negativos tienen sobre las personas, es la falta de control, abarcando el control en todas las cosas y decisiones que tengan que ver con la persona.

Por otra parte, respecto a los acontecimientos naturales, que se desarrollan en el medio ambiente, pueden llegar a detonar las reacciones de estrés, pues al presentarse, recuerdan a las personas, lo vulnerables que son ante ellos y la falta de control que tienen sobre sus consecuencias.

Siguiendo con la línea de los sucesos sobre los que no se tiene control, podemos encontrar también los sucesos sociales, sobre los que no tenemos control alguno, como los son; las violaciones, asaltos y demás disfunciones sociales.

Hay otro aspecto, sobre el control, que me parece importante mencionar, y es con relación a la percepción que se tiene sobre éste, en algunas situaciones. En ocasiones puede ser que las personas, sí pueden tener control sobre la situación pero si la persona percibe que no lo tiene, esto puede ser generador de estrés. En otros casos, puede que la realidad sea que la persona no posee control alguno sobre la situación, pero su percepción puede que sea diferente, lo que generará que la sensación de estrés disminuya.

### **Conflicto:**

En nuestra vida cotidiana, estamos rodeados de decisiones, las cuales nos provocarán un conflicto interno, al tener que decidir sobre cuál es la mejor para nuestros propósitos. En cada ocasión que tomamos una decisión, se nos presentará un conflicto, el grado de angustia será proporcional a lo atractiva y la similitud que tengan las opciones dentro de las cuales se debe elegir.

Es bien conocido por todos, que no siempre los conflictos serán fáciles de resolver. Desafortunadamente, entre más tiempo permitamos que transcurra para

resolverlo, la espera puede ocasionar que el nivel de estrés y ansiedad aumenten, de ahí la importancia de atender los conflictos lo más rápidamente posible.

### **Metas y Excusas:**

A lo largo de nuestra vida, se van generando metas que son motor en nuestra toma de decisiones, sin embargo así como se generan satisfacciones, se producen arrepentimientos por no haber tomado una u otra oportunidad o de acciones que realizamos o no realizamos en el pasado. Está comprobado que el estrés puede tener como fuente, metas y las excusas o lamentos, pero el impacto que genere cada uno, se deberá a la persona que lo esté enfrentando.

Los arrepentimientos, son un factor a considerarse, ya que se les considera como metas que no pudieron concluirse, y ocuparon menos tiempo y atención que las metas expuestas. Cabe mencionar, que los arrepentimientos son una fuente importante de insatisfacción con la vida, estos fueron asociados con consecuencias negativas y depresión.

### **Medio Ambiente:**

Es claro que para que el ser humano logre sentirse en homeóstasis, influyen muchos factores, entre ellos, uno que tiene gran impacto es su medio ambiente.

La psicología ambiental, ha remarcado la influencia que tienen las condiciones en las cuales se desarrolla la vida en los centros urbanos y como los individuos pueden verse afectados por el estrés generado debido a los fenómenos sociales que en ellos se desarrollan, como son el anonimato, la inseguridad, la indiferencia,

todo esto, teniendo como consecuencia final, el desarrollo de una gran cantidad de estrés. (Moser, 2003)

En otras palabras la psicología medio ambiental, tiene como objetivo, identificar cuáles son los factores y procesos que regulan la relación que el individuo desarrolla con su medio ambiente, estudiando por una parte las percepciones, actitudes, evaluaciones y representaciones ambientales y por otro lado las conductas y comportamientos que se generan a partir de estos. Esta rama de la psicología tiene también como fuente de estudio, los efectos de las condiciones ambientales sobre los comportamientos y conductas, así mismo, la manera en que el individuo percibe el ambiente y puede aprovechar las condiciones de la mejor manera para cumplir con sus objetivos.

Este argumento corresponde muy bien con la idea de que, el bienestar humano no esta completo sin que se considere la parte ambiental y de los procesos de identidad que este trae consigo.

### **Consecuencias:**

Las consecuencias que tiene el estrés sobre las personas, son muy diversas, para efecto de mi estudio iniciaré explicándolas, a través del modelo de Selye, con su Síndrome de Adaptación General (SAG). Este modelo busca explicar las consecuencias que tiene el estrés, dividiéndolas en tres fases: Alarma, resistencia y agotamiento.

La primera etapa, se denomina Reacción de alarma, se refiere al primer contacto que se tiene con el suceso o factor que amenaza con ocasionar un desequilibrio en la persona. A su vez esta, se divide en dos fases: shock y contrashock.

En la fase de shock, se presenta una respuesta inicial, es la reacción inmediata que se produce ante la sensación de peligro y se manifiesta a través de una combinación de síntomas fisiológicos, como descenso de la temperatura corporal, tensión arterial, aceleración de los latidos del corazón y distensión muscular, mientras que en la fase de contrashock: El cuerpo ha entendido que se encuentra en peligro y se prepara para movilizarse de tal manera que le permita defenderse.

La segunda se conoce cómo de resistencia, en ésta el individuo ha logrado adaptarse a la situación y puede que ocurran dos cosas, o los síntomas que se presentaron en la primera etapa desaparecen, o bien, mejoran. La característica principal, es que el individuo se aleje del peligro, y que no pueda percibir otros estímulos como quemaduras en la piel, cansancio, raspones, dolor, sed, hambre, etc) se concentra en ponerlo a salvo al individuo.

La tercera etapa considerada de agotamiento, se presenta cuando un suceso es muy severo y prolongado, los síntomas que se presentaron al inicio reaparecen y el cuerpo será víctima de un agotamiento proporcional a las demandas.

En las dos primeras etapas del modelo expuesto anteriormente, se pueden presentar dos reacciones, atacando la fuente amenazadora (luchando) o huyendo, hasta encontrarse en un punto más seguro



Lo que importa observar es que, cualquiera que sea la causa que no nos permita la satisfacción de nuestros impulsos, la consecuencia final siempre será la afectación emocional, la cual se expresará en forma de frustración o de conflicto, lo anterior generara como resultado, que la persona que lo esté viviendo tenga la posibilidad de caer en un estado de descontrol, en consecuencia, puede a su vez existir la posibilidad de que ésta pase por un estado de ansiedad, que le llevará a usar mecanismos mentales de ansiedad y evasión que expondrán a situaciones peligrosas el desarrollo emocional (Alvarez Roman, 1985).

## **ESTRÉS LABORAL EN MÉXICO**

### **I.II Definición de Estrés Laboral**

Actualmente, se tiene identificado al estrés laboral como uno de los principales problemas de los trabajadores, sin importar el área en la que el individuo desarrolle sus actividades, de trabajo es un factor siempre latente, que genera problemas en la salud de las personas y afecta el funcionamiento óptimo en los centros de trabajo.

El estrés laboral se reconoce como la fuente de estrés más fuerte en los últimos años.

Acerca de esto, según evaluaciones de la percepción sobre el control del estrés, tener poco control en las actividades que se llevan a cabo, es una de las fuentes

detonadoras de estrés laboral que más fuerza tiene sobre los individuos. Al respecto, se ha comprobado, por numerosas demandas, que a mayor cantidad de estrés en los individuos, mayores tasas de ataques cardíacos, hipertensión y otros trastornos en la salud.

Para poder hacer el análisis del estrés, es necesario tomar en cuenta que, existen diferentes niveles de tolerancia ante el estrés, existen individuos que bajo una carga pesada de trabajo, y niveles considerables de estrés, pueden prosperar y cumplir con éxito, sus objetivos planteados; mientras que existen personas que bajo niveles muy altos de estrés, se les dificulta controlar sus emociones, esto hace que el cumplimiento de sus objetivos sea muy complicado (Murphy y Schoenborn, 1987).

Anteriormente, el interés sobre el tema de estrés en el trabajo, se limitaba a académicos y profesionales de la medicina. Conforme se han incrementado y las presiones y exigencias a las que están expuestas las personas en su lugar de trabajo, este se ha vuelto de interés para la mayor parte de la gente, pues ahora se tiene el conocimiento de que la tensión afecta de manera negativa el funcionamiento y la productividad en el trabajo (Hodson, 2001).

De esta manera, se considera al estrés como un desequilibrio fundamentalmente percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta de la persona, ya que al fallar se generan consecuencias de gran impacto mental y físico (INST y Martín Danza, S/F).

Específicamente en el ámbito laboral, se trata de la reacción que puede tener el individuo ante las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar las situaciones (Leka y Griffiths, 2004).

Si bien es cierto que puede producirse en situaciones laborales muy diversas, es altamente probable que este se acentúe debido a que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo o bien, cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales (Leka y Griffiths, 2004).

Otro aspecto del trabajo que le genera estrés a las personas, está relacionado con la carga mental que implica la relación de sus tareas, y esto es debido a que el cansancio que se produce puede impedir que haga uso de sus conocimientos y habilidades para cumplir eficientemente con los objetivos de su puesto. (Ayuso Marente, 2006).

Es importante señalar, que en este estudio, se considera al estrés desde una perspectiva que incluye la frustración y el conflicto como componente del estrés, por tanto, se considera al estrés como; “Una relación particular, entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”. (Lazarus y Folkman, p 43).

### **I.III Causas del Estrés Laboral**

Conocer cuáles son las fuentes causantes del estrés es muy importante, pues una vez identificadas y estudiadas, será posible implementar acciones tendientes a

reducir los efectos negativos que tienen sobre los individuos (Peiró y Rodríguez, 2008).

Existen diversas maneras de clasificar a las fuentes de estrés. Por una parte, se pueden abordar como un desajuste, entre las tareas que deben cumplir las personas y las capacidades con las que cuentan para lograrlas. Otra forma de explicarlas se relaciona con las demandas de la actividad laboral y el control que se tiene sobre la tarea y la tercera se reconoce diez detonadores de estrés derivados tanto del ambiente como de la organización y el contenido del trabajo. Cabe mencionar, que en el primer modelo, no siempre provienen del entorno, a veces mismos individuos se plantean niveles de exigencias muy altos, que en ocasiones no pueden alcanzar debido a que no poseen los recursos necesarios, es entonces, cuando surge el estrés. Otro escenario que se puede presentar, es que los recursos, no dependan del individuo, sino de su ambiente.

El segundo modelo señala que el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son altas y el control que se tiene sobre las mismas es baja, esto debido a una falta de recursos. En esta línea, se distinguen cuatro tipos de situaciones laborales en combinación de los niveles altos o bajos de las demandas de control. Es así, cuando, se combinan un trabajo de nivel de control bajo y el nivel de las demandas es alto, será un trabajo estresante, ya que la persona no podrá atender las demandas como se lo exigen, pues no cuenta con el control necesario. Existe también el supuesto de que las exigencias que se presentan en el trabajo sean altas, y el control que posee el individuo sobre ellas también lo sea, en este supuesto, no tendría por qué presentarse una situación estresante.

Contrariamente, cuando las exigencias que se presentan en el trabajo son bajas y de igual manera, el control que se tiene sobre ellas también lo son, estamos frente a un trabajo pasivo, el cual no generaría un grado de estrés significativo, por último, se puede presentar, que el trabajo presente condiciones de control elevadas pero demandas bajas, en este caso estaremos frente a un trabajo estresante (Karasek, 1979).

Finalmente, la clasificación de los estresores más ad hoc, es la que propone Peiro, en la cual identifica diez detonadores del estrés laboral (Peiró, 1993).

- 1.-Estresores del ambiente físico: Ruido, vibración, iluminación.
- 2.- Demandas estresantes del trabajo: Turnos sobrecargas, exposición a riesgos.
- 3.-Contenidos del trabajo: oportunidad de control, uso de habilidades, variedad de tareas, feedback, identidad de la tarea, complejidad del trabajo.
- 4.-Estrés por desempeño de roles: Conflicto, ambigüedad y sobre carga,
- 5.-Relaciones Interpersonales y Grupales: superiores, subordinados y clientes.
- 6.- Desarrollo de la carrera: Inseguridad en el trabajo, transiciones,
- 7.-Nuevas tecnologías: aspectos ergonómicos, demandas, adaptación a cambios, implatación.
- 8.- Estructura Organizacional.
- 9.- Clima Organizacional.

10.- Estrés por relación trabajo y otros ámbitos de la vida.

#### **IV.- CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL**

Respecto a las consecuencias que tiene el estrés, son numerosas y afectan a los individuos en diferentes niveles. En este apartado, se abordarán las más pertinentes para mi estudio.

Existen estudios (Papalia y Wendkos Olds, 1988) que demuestran que las consecuencias del estrés tienen un alcance más grave y profundo, de lo que anteriormente se pensaba, pues en las últimas décadas se ha comprobado la relación que existe entre el estrés y la enfermedad. Un ejemplo de lo anterior, son los problemas gastrointestinales, pues como dicen, “no es lo que come lo que se le enferma, sino lo que le está comiendo a usted.

Las personas que se ven afectadas por estrés laboral, presentan deficiencia en su desempeño, mayor tendencia a enfermedades, menor productividad y menor seguridad laboral, sin embargo no se limitan a la persona sino también se extienden a la organización en la que trabaja, la cual se ve afectada en la posición que alcanza en el mercado ya que sus integrantes no están trabajando en óptimas condiciones (Leka S. , 2004).

Al igual que las fuentes de estrés laboral, las consecuencias se han explicado a través de dos modelos, que coinciden que pueden ser de comportamiento,

emocionales, psicológicas, físicas y fisiológicas (Furham, 1997; Borkowski,N. 2011).

En la parte de afectaciones en el comportamiento; las consecuencias más comunes se observan en el estilo de vida a través del uso de tabaco, uso del alcohol, abuso de drogas, reacciones violentas, desórdenes alimenticios, en general comportamientos autodestructivos; además de accidentes en el trabajo.

En la parte de las consecuencias emocionales/psicológicas; sobresalen presencia Bournout, problemas familiares, desórdenes de ansiedad, disfunción sexual, depresión, tedio, apatía, cinismo, resentimiento, frustración y desconsuelo.

En cuanto a las consecuencias físicas, la lista es más numerosa. Van desde Hipertensión, deficiencias cardiacas, cáncer, malestares de espalda, artritis, y otros dolores musculares, dolor de cabeza, diabetes mellitus, cirrosis, malestares pulmonares, fatiga, cansancio, deterioro de la apariencia física, infecciones recurrentes en vías respiratorias o gastrointestinales, en general, problemas en la salud.

De esta manera se observa que el estrés laboral, influye de manera negativa en varios aspectos de la vida de las personas, sin embargo las consecuencias negativas, también alcanzan el lugar de trabajo ya que las personas no logran desarrollar sus actividades de manera óptima, y esto incrementa los costos de producción.

Así se tiene información de que el costo del estrés laboral en la industria de Estados Unidos fue \$300 billones por año, y se vio reflejado en ausentismo,

disminución de volumen de ventas por empleado: pérdida de productividad, asistencia médica, permisos de compensación (Borkowski, 2011).

## Instrumento

### DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la realización de esta investigación utilicé el cuestionario de Inventario de Factores de Estrés (Acosta Uribe en prensa.)

Escala tipo Likert que evalúa con cuatro grados y doce factores, los cuales son: Cambios en la Organización, Conflicto de Rol, Responsabilidad, Programa de Trabajo, Seguridad en el Trabajo, Promoción, Formación, Ritmo de Trabajo, Repetitividad, Conflictos Interpersonales, Falta de Participación y Libertad de Decisión (Aiken, L. 2003).

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### OBJETIVO GENERAL

El **objetivo** de este estudio es, identificar los detonantes y consecuencias de estrés laboral, en una muestra incidental de trabajadores de la ciudad de Guanajuato, Guanajuato, con el fin de sensibilizar a los jefes inmediatos, sobre la necesidad de diseñar un programa para administrar el estrés.



## **METODOLOGÍA**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es cuantitativa transversal.

### **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Diagnóstico Organizacional

### **MUESTRA DE LA POBLACIÓN**

Para la recolección de la información de este trabajo de investigación, se pretende entrevistar a 30 personas que laboran en una oficina de gobierno federal.

Las mismas serán elegidas de acuerdo con los siguientes **criterios:**

- Trabajar en una oficina de gobierno federal.
- Tener más de seis meses laborando en el lugar de trabajo.
- Aceptar participar en esta investigación.

### **RESULTADOS QUE SE ESPERAN OBTENER**

Al realizar este trabajo de investigación, busco identificar los detonantes de estrés laboral en una oficina de gobierno federal, así como las principales consecuencias que tienen sobre los trabajadores y exponer como estas consecuencias afectan en la realización del trabajo de las personas y en su vida diaria y por último sensibilizar al jefe inmediato sobre la necesidad de un plan para administrar el estrés laboral en su equipo de trabajo.

## ANEXO 1

### GUÍA DE CUESTIONARIO:

Por favor, marque con una "X" la opción de respuesta que mejor se ajusta a su vida laboral. Por ejemplo, si en el enunciado "Mis condiciones de trabajo son buenas", considera que "no siempre es así", entonces, tachará la casilla que se encuentra debajo de la opción "A veces", como se muestra a continuación:

Enunciado	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
Mis condiciones de trabajo son buenas			X	

Por el contrario, si considera que sus condiciones de trabajo son buenas, entonces, marcará la opción "Siempre", como se presenta a continuación:

Enunciado	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
Mis condiciones de trabajo son buenas				X

Cabe resaltar, que la información que nos proporcione es estrictamente confidencial, únicamente se utilizará para los fines de la investigación.

¡¡¡¡Agradecemos de antemano su colaboración!!!!

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1.	Me dan capacitación para actualizar mi trabajo				
2.	Algunas actividades de mi trabajo son repetitivas				
3.	Las sugerencias que yo hago, pasan por un proceso muy largo				
4.	Mi ritmo de trabajo es lento				

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
5.	Mi horario de trabajo me parece pesado				
6.	Tengo demasiada responsabilidad				
7.	Los cambios dificultan mi desempeño laboral				
8.	La empresa promueve y/o asciende a los empleados según el rendimiento				
9.	Me gustan las actividades que desempeño				
10.	Al término de mi contrato me darán la planta				
11.	Me dan cursos de capacitación para aprender actividades nuevas relacionadas con mi puesto				
12.	Mi ritmo de trabajo es variado				
13.	Mis sugerencias son tomadas en cuenta				
14.	Mi ritmo de trabajo es tranquilo				
15.	Mi horario de trabajo es flexible				
16.	La relación con los compañeros es exclusivamente de trabajo				
17.	Manejo información confidencial				
18.	Reacciono bien ante los cambios que surgen al interior de la organización				
19.	La empresa promueve y/o asciende a los empleados de acuerdo a su desempeño				
20.	Las actividades que realizo me agradan				
21.	Mi trabajo es de planta				
22.	La supervisión por parte de mi superior es muy estricta				
23.	La organización me apoya para el aprendizaje de nuevas actividades				
24.	Me abstengo de dar sugerencias				
25.	Mi horario de trabajo es absorbente				
26.	Existe comunicación entre los compañeros de trabajo				
27.	Mi responsabilidad es sobre el manejo de documentos				
28.	Trato de acoplarme a los cambios que surgen en la institución				
29.	La empresa promueve y/o asciende a los empleados				

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
	dependiendo de su capacidad				
30.	Mi contrato es indefinido				
31.	La supervisión es de acuerdo a los resultados de mi trabajo				
32.	Cuando necesito capacitación, la solicito				
33.	Mi trabajo es aburrido				
34.	Mi ritmo de trabajo es pesado				
35.	Mi horario es cansado				
36.	La relación que existe con mis compañeros es buena				
37.	Tengo bajo mi responsabilidad a un grupo de personas				
38.	La empresa promueve y/o asciende a los empleados en base al nivel académico de cada uno				
39.	Las actividades que realizo en mi trabajo son fáciles				
40.	La supervisión por parte de mi superior es buena				
41.	Mi trabajo es interesante ya que realizo distintas actividades				
42.	Mis sugerencias son consideradas, siempre y cuando sea para mejorar mi trabajo				
43.	Mi ritmo de trabajo depende de la actividad que realice				
44.	La relación con los compañeros es cordial				
45.	Asimilo los cambios que surgen al interior de la organización				
46.	Las actividades que realizo son difíciles				
47.	Mi contrato de trabajo es temporal				
48.	La supervisión por parte del superior es constante				

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

### Bibliografía

- Aiken L. (2003) . Test psicológicos y evaluación. Pearson Educación, Onceava Edición. México.
- Alvarez Roman, J. A. (1985). *Las Relaciones Humanas*. México, D.F: JUS, S.A. de C.V.
- Ayuso Marente, J. A. (2006). Profesión docente y estrés laboral. *Revista Iberoamerica de Educación*.
- Borkowski, N. (2011). *Organizational Behavior in Health Care*. Estados Unidos: Jones and Bartlett Publishers.
- Cavas Martinez, F. (2007). *Las Enfermedades Profesionales desde la Perspectiva de la Seguridad Social*. España.
- Furnham, A. (1997). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D.F.
- Hodson, C. (2001). *Psychology and Work*. New York: ROUTLEDGE Taylor & Francis Group .
- INSHT, y Martín Danza, F. (S/F). NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral.
- Ivancevich, J. M., & Mattson, M. T. (1992). *Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial*. México:
- Kreitner, R., y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U./IRWIN.
- Leka, S., y Griffiths, A. (2004). *Estrategías sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. OMS.
- Moser, G. (29 de Octubre de 2003). *Revista de Psicología Universidad de Chile*.  
Obtenido de <http://www.revistaderechopublico.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/17386/18146>
- Murphy, L. R., y Schoenborn, T. F. (1987). *The American Institute of Stress*. Estados Unidos: DHHS (NIOSH) Publication No. 87-111.

Papalia, D. E., y Wendkos Olds, S. (1988). *Psicología*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Peiro, J. M. (Enero de 1993). *Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo*. Obtenido de [http://www.researchgate.net/publication/228786101\\_Desencadenantes\\_del\\_estrs\\_laboral](http://www.researchgate.net/publication/228786101_Desencadenantes_del_estrs_laboral)

Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). *Estrés Laboral, Liderazgo y salud organizacional*. Valencia.

Reale, G., y Antiseri, D. (2007). *Historia de la Filosofía*. Brescia: La Scuola S.p.A.

Worchel, S., y Shebilske, W. (1998). *Psicología Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: PRENTICE HALL International (UK) Ltd.

# Propuesta para un Diagnóstico Organizacional

---

*Alfredo Tapia-Carreto<sup>1</sup>  
Rafael González Plascencia<sup>2</sup>*

## **Resumen**

La propuesta de investigación que aquí se presenta mediante un protocolo de investigación es financiada por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la Secretaría de Educación Pública y se deriva de dos tesis doctorales que estudiaron la organización escolar, concretamente la universidad pública, a partir de un estudio de caso que tomó como objeto la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. La “Propuesta para un Diagnóstico Organizacional” expone la oportunidad de desarrollar un proyecto que promueva ambas temáticas conjuntas, acercándonos en una primera fase al logro de un diagnóstico organizacional que reconozca, por un lado, las competencias socio-discursivas que se producen en el salón de clases universitario durante la interacción que ocurre en el proceso de formación profesional y, por el otro, reconocer las relaciones de poder que ocurren entre los actores involucrados durante el mismo proceso, lo que nos dará un mayor entendimiento sobre la manera en que la universidad pública, como organización escolar, alcanza o no uno de sus principales objetivos que es el de la docencia.

## **Palabras clave:**

Protocolo de Investigación, Enfoques metodológicos, Análisis organizacional, Organización escolar.

---

<sup>1</sup> Universidad de Quintana Roo, Unidad Académica Cozumel. [acarreto@uqroo.edu.mx](mailto:acarreto@uqroo.edu.mx) | [alfredo.uqroo@gmail.com](mailto:alfredo.uqroo@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Quintana Roo, Unidad Académica Cozumel. Rafael González Plascencia [gorafael@uqroo.edu.mx](mailto:gorafael@uqroo.edu.mx) | [ragopla@gmail.com](mailto:ragopla@gmail.com)

## **Antecedentes**

De por sí los estudios organizacionales poseen un abanico de enormes posibilidades en cuanto a su objeto de estudio, sobre la organización escolar se han caracterizado por su limitado enfoque de planificación de una reforma, un cambio general o una innovación particular, soliendo poner mucho énfasis en cuestiones metodológicas, de formación docente, de diseño curricular, de evaluación de los aprendizajes (Pérez, 2008) y, sobre todo, tal vez debido a su status de obligatoriedad en México, en las escuelas de nivel básico.

La universidad, como organización escolar, no escapa de esos tratamientos cuando se le estudia, ya no hablemos de fenómenos complejos como objeto de investigación. Como lo hiciera en su momento Esther Morales (2010), consideramos a la organización escolar como una red de múltiples encuentros, reconociendo también que “existen condiciones de sentido y practica que están presentes en la vida cotidiana de la organización y, en consecuencia, potencian no solo cambios en las prácticas de gestión escolar, sino profundas transformaciones sociales” (p.13) que da cabida a la generación de conocimiento innovador sobre lo que ocurre dentro de la organización escolar.

Gracias al otorgamiento de dos becas para estudios de posgrado de alta calidad por parte del entonces Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) —ahora PRODEP— de la Secretaria de Educación Pública, dos



profesores investigador de carrera de la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo, pudimos concluir el Doctorado en Estudios Organizacionales ofrecido por la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana.

En una de las tesis: “Organización y literacidad. El desarrollo de competencias socio-discursivas a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada”, se planteó como objetivo:

“reconocer las competencias socio–discursivas que se producen en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo, a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada utilizados en los procesos de formación de profesionistas, en los programas educativos de licenciatura del Departamento de Estudios Sociales y Empresariales” (Tapia-Carreto, 2014, pp.12-13).

En la otra, “Dispositivos y prácticas de poder en la universidad pública”, el objetivo general planteado fue “Indagar cómo son utilizados los dispositivos de poder a los que recurren con mayor frecuencia los académicos de una universidad pública en los procesos formales de la vida académica donde se producen reiteradamente relaciones de poder” (González Plascencia, 2015, p.25).

Los cuestionamientos formulados en ambas tesis doctorales no son tan adversos como podría pensarse. La primera, por ejemplo, trata sobre algo que se

sabe desde hace el tiempo suficiente como para que sea del dominio público: que internet ha modificado muchas de las prácticas cotidianas de la gente, educación incluida.

En México, internet llegó primero a las universidades. Las primeras instituciones de educación superior en utilizar esta nueva tecnología de información y comunicación fueron el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), apenas por dar inicio los años noventa (Gayosso, 2003). No obstante, diez años antes, iniciando los años ochenta, las escuelas ya habían incorporado el uso de la computadora en su quehacer académico (Cassany, 2011; Forester, 1987), pero ni el uso de lenguajes informáticos ni el aprendizaje de estos, han tenido tanto impacto en la manera de comunicarse como el impacto que ha tenido el internet. Internet nos modifica poco a poco, a veces de una forma acelerada y otras veces combatiendo lenta pero efectivamente la resistencia que podemos ofrecerle. Lo cierto es que cada vez hay más cosas que podemos hacer en internet, reemplazando con una interfaz digital muchas de las tareas que antes ejecutábamos de forma física. Actividades como ir al banco a realizar casi cualquier trámite, o ir a la tienda de discos a buscar el álbum más reciente de nuestro artista favorito, o incluso ir a visitar a algún pariente o a algún amigo, se han visto reemplazadas por las mismas actividades pero de forma virtual y en muchas ocasiones simultáneas, dejándonos más tiempo disponible para estar frente a la computadora navegando en la *World Wide Web*, medio que moldea el

proceso de pensamiento, por ejemplo debilitando nuestra capacidad de concentración y de contemplación (Carr, 2010:12).

Este fenómeno se estudia desde varias disciplinas, siendo los nuevos estudios sobre «literacidad» la que se eligió, pues se trata de una disciplina que observa la lectura y la escritura como prácticas sociales desde una perspectiva etnográfica, ya que en estas prácticas sociales, a través de diferentes momentos y en distintos tiempos situados en la historia, las personas utilizamos textos desarrollados para funciones concretas y dentro de instituciones establecidas (Cassany, 2005, p.2). Es un tipo de competencia, pues, o de capacidad que se genera en el proceso de interacción social; por eso es una competencia discursiva para comunicarse, pero que tiene un componente social. Es, por tanto, una competencia socio-discursiva, que es de lo que trata el estudio que se propone realizar, más específicamente sobre la producción de este tipo de competencias en el salón de clases universitario, pero a través de la interacción mediada por artefactos tecnológicos y tomando en cuenta la influencia que internet puede tener en el modelaje de dichas competencias, todo dentro del marco organizacional.

La segunda tesis indaga sobre la forma en que son utilizados los dispositivos de poder en relaciones que se establecen a partir de algunos procesos institucionales dentro de una universidad pública. Al igual que en el caso anterior, la universidad pública, vista como organización, es el objeto de estudio, esto bajo la consideración de que la organización es el sitio donde ocurre la acción

humana, y en ella esta acción toma un significado (Simon, 1978). En ese sentido, podemos tomar a la organización como el laboratorio social por excelencia donde se producen cambios en las prácticas sociales que, posteriormente, se expandirán y serán reproducidos en otras instituciones sociales (sean o no organizaciones) y que con el paso del tiempo modificarán las formas a través de las cuales se ejerce el dominio social (Ramírez, 2003).

Ahora bien, este segundo trabajo estudia a la organización en cuestión desde la perspectiva de los estudios organizacionales, particularmente, tomando como lente para comprender la dinámica social que ahí se desarrolla, el fenómeno del poder. Es innegable que el poder es una característica endémica de la sociedad, y por ende de la organización, enraizada en cada acción social que involucra binomios de empoderamiento-subordinación generados a partir de relaciones humanas complejas, donde la interacción se da en un entorno de frágil equilibrio, potencialmente inestable y conflictivo. Así, el estudio del poder en la organización toma relevancia al considerarlo como una forma de acceder a la comprensión y análisis de la realidad organizacional, que es en cierto sentido la realidad de la sociedad. Crozier (1974) menciona que no es posible comprender la vida organizacional sin considerar las relaciones de poder.

Con estas directrices es que, basado en las características reportadas por De La Rosa (2008) y en el análisis histórico que se hace de las representaciones que se han dado al poder, se propone un nuevo modelo analítico ideal para el

estudio de las relaciones de poder, en el que se identifican tres etapas que configuran dichas relaciones y que permite focalizar el estudio del poder en “zonas específicas” de la relación. Es a partir de este modelo que se pretende identificar las situaciones en las que se presentan relaciones de poder entre los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un aula universitaria.

### **Objetivos y metas**

Como se observa, aunque desde ópticas aparentemente distantes, ambas tesis doctorales estudiaron la organización escolar, concretamente la universidad pública a partir de un estudio de caso que tomó como objeto la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. La propuesta de investigación para realizar un “Diagnóstico Organizacional” expone la oportunidad de desarrollar un proyecto que promueva ambas temáticas conjuntas, acercándonos en una primera fase al logro de un diagnóstico organizacional que reconozca, por un lado, las competencias socio-discursivas que se producen en el salón de clases universitario durante la interacción que ocurre en el proceso de enseñanza-aprendizaje y, por el otro, reconocer las relaciones de poder que ocurren entre los actores involucrados durante el mismo proceso, lo que nos dará un mayor entendimiento sobre la manera en que la universidad pública, como organización escolar, alcanza o no uno de sus principales objetivos que es el de la docencia.

Así pues, en este estudio nos enfocaremos en la escuela como una organización que puede ser observada, como lo apunta Montaña, “como un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas” (2001, p.108). Esta escuela será la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo, institución pública que reza en su quehacer: “...formar profesionistas sólidamente preparados, comprometidos con el progreso del ser humano, fuertemente vinculado con la sociedad, capaz de contribuir al fortalecimiento de la cultura y al desarrollo social y económico de Quintana Roo y México” ([www.uqroo.mx](http://www.uqroo.mx), s/f).

Pero además del objetivo de formar, que es un objetivo en el que participan los trabajadores de esta escuela objeto de estudio, la universidad posee características propias que las distinguen de otro tipo de organizaciones, como lo es el hecho de no contar con un modelo propio que la identifique como una organización por sí misma. No obstante, “como la escuela es una institución de cuya historia no son conscientes la mayoría de sus miembros, un pasado que modela, media y limita constantemente el ámbito interactivo, merece que se le otorgue más importancia de la que recibe en estos tratamientos” (Tyler, 1988, p.13), dada la complejidad de su estructura.

Con todo, nada de lo anterior cobraría sentido sin la concepción de la construcción social, pues ésta establece que las regularidades que explican la vida social son creadas por los hombres, son históricas, mutables, y posibles de ser

transformadas por la acción humana (Osorio, 2001). Así pues, reconociendo que la realidad se construye socialmente, ubicamos este problema al interior de la organización y nos disponemos a estudiarlo. Así, en tanto que “la realidad social determina no sólo la actividad y la conciencia, sino también, en gran medida, el funcionamiento del organismo” (Berger y Luckmann, 1967, p.223), y que la realidad está objetivada y una de las tareas del conocimiento es desentrañar esa organización así como definir sus legalidades (Osorio, 2001), es menester de esta propuesta aportar su grano de arena a la comprensión de dos fenómenos complejos que se desarrollan dentro de la organización. Y es que, en palabras de Piñón, “el hombre es su cultura y ésta conforma su identidad [...] Cultura, que es una eterna y continua re-novatio o una ri-nascita y, en muchos renglones, hasta un retroceso” (2001, p.51).

### **Propuesta metodológica**

Para alcanzar los objetivos y metas planteados, la actividad particular que observaremos es la “interacción entre los actores involucrados durante el proceso de formación profesional”, el desarrollo de tópicos *profesionalizantes* en el aula, pues es en esta actividad donde el alumno, o el profesor, o ambos, se influyen mutuamente mediante medios discursivos y relaciones de poder.

Elegir un método de investigación social para tal propósito no es simple, y menos aún cuando el problema que pretende investigarse es un problema tan complejo como el ya planteado, además de la complejidad que representa por sí

misma la organización escolar. A esto se le suma la dificultad de una dosis de análisis de comportamiento humano al cual es difícil acceder, en tanto que, de acuerdo con Freud, “lo que gobierna gran parte de nuestro comportamiento proviene del inconsciente” (en Giddens, 1991, p.60). Es por ello que nos cobijaremos bajo la supuesta comodidad del abrigo de la investigación cualitativa, no sin antes reconocer las asperezas de las que está tejida.

Siguiendo el método de observación participante, indagaremos en las secuencias temporales de interacción utilizadas en los procesos de formación de profesionistas (enseñanza-aprendizaje) en los programas educativos de licenciatura de la organización escolar objeto de estudio, registrando mediante la secuencia iniciación–respuesta–evaluación (IRE) las competencias socio-discursivas y las relaciones de poder que se producen en el salón de clases de la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. Para ello, buscaremos reconocer la forma en que la secuencia IRE se produce durante los discursos que se dan en el salón de clases en el desarrollo de una lección, descartando aquellas competencias que no estuvieran supeditadas a la interacción mencionada y teniendo en cuenta las consideraciones establecidas por Simon (1978) para la organización:

- Que es la propia universidad la que, estableciendo sus objetivos de formación profesional a los alumnos, los espacios físicos en donde ocurrirán las clases, la contratación de los maestros que las impartirán, la selección



de los alumnos a quienes formará, etc., establece el locus en donde suceden los eventos cotidianos.

- Que es la propia universidad la que, al decidir qué oferta educativa ofrecerá a la sociedad, las materias que compondrán dichos programas educativos y qué cursos se ofertarán en qué periodos académicos, promueve los motivos de estos eventos cotidianos.
- Que es la propia universidad la que, proveyendo de artefactos tecnológicos a la comunidad académica, así como tomando la decisión sobre el diseño de los cursos, las asesorías y las tutorías académicas, dota los recursos para que los eventos cotidianos ocurran en la propia organización.

Tener en cuenta estas consideraciones es importante porque el conjunto de estos tres elementos es lo que permite la ocurrencia de una práctica inducida por la organización, que al fijar tareas y rutinas a sus miembros desarrolla modos de acción como los considerados en esta propuesta de investigación.

En cuanto al muestreo, aunque la Universidad de Quintana Roo ofrece licenciaturas con sistema de créditos para que sus estudiantes planeen el tiempo en que quieran concluir con sus estudios decidiendo el número de asignaturas que desea cursar en cada ciclo escolar, la Unidad Académica Cozumel programa sus cursos de una forma escolarizada. Esto es, cada cohorte generacional inicia el mes de agosto, marcando éste el comienzo del «primer ciclo», en el que se programan cursos de los ciclos nones indicados en el mapa curricular sugerido

para cada licenciatura. El «ciclo par» inicia en enero y en éste se programan cursos de los ciclos pares indicados en el mapa curricular sugerido para cada licenciatura, dejando para el «ciclo especial», el periodo de verano, la programación de cursos que apoyen a los alumnos que requieran de cursar de nuevo alguna asignatura general o divisional que hayan reprobado en su momento o, por lo contrario, que quisieran cursar para avanzar más rápido en el cumplimiento de sus créditos. Así pues, para elegir los cursos a observar en cada ciclo, de acuerdo a la programación académica realizada para los cuatro programas educativos que se ofrecen en la Unidad Académica Cozumel, se optó por el muestreo no probabilístico (Elorza, 2008), donde la decisión sobre los grupos a observar estuvo determinada por criterio. Así, realizando un muestreo por juicio, se observaron las siguientes consideraciones:

- Dado que el objeto de estudio ocurre en los programas educativos de la Unidad Académica Cozumel, no es tan importante la elección del tipo de asignatura a observar sino mantener un orden ascendente en cuanto al ciclo que se observa, con el objetivo de abarcar la mayor población posible.
- Con el objetivo de tener la mayor gama posible de variación en el estilo de impartir clases, no repetir maestros.
- Dado que se observa la interacción durante el desarrollo de una clase, elegimos, preferentemente, aquellos grupos con menor número de alumnos inscritos mas sin ser demasiado pequeños. De esta forma, se asegura un mayor control sobre la observación pues hay menos puntos de fuga por

donde se escape la atención, pero se espera ocurra una dinámica continua al ser grupos con más de 15 alumnos.

- Observar un grupo por ciclo, para reducir el riesgo de observar al mismo alumno más de una vez y que, por lo tanto, modificara su conducta al saber las intenciones del observador.
- Dar aviso anticipado al profesor cuya clase se observará pero no informarle lo que observaremos, con el objetivo de observar una dinámica lo más natural posible, no alterada, y que la clase ocurra dentro de un horario escolar *agendado*.
- Por la dificultad que conlleva separarse del entorno social y con el objetivo de hacer un trabajo lo más imparcial posible, sólo observar, preferentemente, clases cuyos docentes no le sean ni simpáticos ni antipáticos al observador.

En cuanto al diseño del experimento, se propone lo siguiente:

- Una muestra por juicio que incluya, para los ciclos académicos Otoño 2015 y Primavera 2016, la observación de la secuencia temporal en el discurso maestro–alumno durante la impartición de clases (proceso enseñanza-aprendizaje) en asignaturas de concentración profesional, de un grupo de cada nivel educativo (1er, 3er, 5to y 7mo ciclos en Otoño, 2do, 4to, 6to y 8vo ciclos en Primavera) y de las cuatro licenciaturas con que cuenta la Unidad Académica Cozumel (32 grupos en total);

- La aplicación de una entrevista semi-estructurada a una muestra por conveniencia de alumnos y maestros observados, que complemente la información analizada para cumplir el objetivo general de esta investigación.

En cuanto al objetivo general, planteamos alcanzarlo cumpliendo cada uno de los siguientes particulares:

- En cuanto a las unidades de análisis a estudiar, estas serán tanto docentes como alumnos de la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. El contexto será el salón de clases y el muestreo se obtiene por juicio.
- Se pretende identificar las competencias socio-discursivas de las unidades a estudiar, para lo cual se hará observación participativa.
- Se pretende identificar las relaciones de poder de las unidades a estudiar, para lo cual se hará observación participativa.
- Se establecerán las posibles relaciones entre competencias socio-discursivas y el alcance del objetivo organizacional durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, para lo cual se hará uso del análisis teórico.
- Se establecerán las posibles relaciones entre relaciones de poder y el alcance del objetivo organizacional durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, para lo cual se hará uso del análisis teórico.
- Se examinarán dichas relaciones, buscando establecer la causalidad observada.

Finalmente, para redactar los hallazgos se utilizará la construcción teórica, dando así por terminada la investigación propuesta.

### **Conclusiones**

Creemos que es posible establecer un diagnóstico organizacional a partir del reconocimiento de las competencias socio-discursivas y las relaciones de poder que se generan entre los actores organizacionales. Por ello, además del objetivo general, que es reconocer, por un lado, las competencias sociodiscursivas que se producen en el salón de clases universitario durante la interacción que ocurre en el proceso de formación profesional y, por el otro, reconocer las relaciones de poder que ocurren entre los actores involucrados durante el mismo proceso, con esta investigación pretendemos:

- Coadyuvar a la generación de conocimiento innovador sobre la Organización Escolar en México.
- Formar recursos humanos a través de su incorporación como asistentes de investigación.
- Formar recursos humanos a través del desarrollo de un proyecto de tesis o monografías, con el cual obtengan su grado académico.
- Divulgar el conocimiento que se obtenga de este estudio, en al menos un congreso nacional o internacional.
- Publicar al menos un artículo sobre la temática a estudiar.

- Obtener bases teóricas para avanzar a una segunda fase, que consistiría (idealmente) en extender el estudio a otras organizaciones escolares y otros niveles educativos y, finalmente,
- Sentar bases teóricas que permitan, en un futuro a mediano plazo, escribir un libro sobre Diagnóstico Organizacional.

### **Referencias**

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Doubleday & Company, Garden City, Nueva York, Estados Unidos.

Carr, N. (2010). *The Shallows. What the Internet is Doing to Our Brains*. W. W. Norton, editado en 2011 por Santillana Ediciones Generales, Tres Cantos, Madrid, traducido por Pedro CIFUENTES.

Cassany, D. (2005). *Investigaciones y propuestas sobre literacidad actual: multiliteracidad, internet y criticidad*. Cátedra UNESCO para la lectura y la escritura. 4 Jul. 2011.

— (2011), *En\_línea*. Editorial Anagrama S.A., Barcelona.

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu editores. Madrid, España.

De La Rosa, A. (2008). "Organización y poder: un marco analítico para su estudio" en *Análisis organizacional [En línea]*. Volumen 1, número 1, pp. 1-27. Disponible en <http://remineo.com.mx/v2/Remineo.php> [Consultado el 11 de enero de 2012].

Elorza Pérez-Tejada, H. (2008), *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. 3a. ed. Cengage Learning, México.

Forester, T. (1987). High-tech society. The story of the information technology revolution. Basil Blackwell Ltd., Oxford, United Kingdom.

Gayosso, B. (2003). "Cómo se conectó México a internet" en Revista digital universitaria. Julio 2003, vol. 4, no. 3, disponible en <http://www.revista.unam.mx/vol.4/num3/art5/art5.html>

Giddens, A. (1991). Sociología. 1a edición. Alianza Editorial S.A. Madrid, España.

González Plascencia, R. (2015). Dispositivos y prácticas de poder en la universidad pública. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Marx, K. (1844) en BERGER y LUCKMAN (1967). The Social Construction of Reality. Doubleday & Company, Garden City, Nueva York, Estados Unidos.

Montaño Hirose, L. (2001) "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción —siempre inacabada— de la universidad" en Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

Morales Franco, E. (2010), La organización escolar, modernidad y democracia: El caso de las escuelas secundarias. Tesis Doctoral, UAMI, México.

Osorio, J. (2001), Fundamentos del análisis social. La realidad social y su conocimiento. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Pérez, G. & Brescia, G. (2008), "La matriz insonora del cambio educativo: la organización escolar. Perspectivas para su investigación" en REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, núm. 13, 2008, pp. 43-60, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

Piñón G., F. (2001), "Universidad, poder y sociedad. Una reflexión filosófica" en Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias. UAMI, México.

Schütz, A. (1989). La construcción significativa del mundo social. Paidós, Barcelona.

Ramírez F., J. (enero-junio, 2003) La complejidad en las organizaciones y los fundamentos organizacionales. Gestión y Estrategia, pp. 44- 59. Consultado el 04 de noviembre de 2011 en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv23/rev23art04.pdf>

Simon, H. A. (1978). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Aguilar, Argentina.

Tapia-Carreto, A. (2014). Organización y literacidad. El desarrollo de competencias socio–discursivas a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Tyler, W. (1985). "The organizational structure of the school" en Annual Review of Sociology, vol. 15, pp. 49-73.

— (1988). School Organization: A Sociological Perspective. Croom Helm Ltd., Kent, United Kingdom.

Universidad de Quintana Roo. Identidad universitaria <http://www.uqroo.mx/nuestra-universidad/identidad-universitaria/nuestro-quehacer/> (retribuido en 8-ene-2013).

Weber, M. (1922). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica (1996), México D. F.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Propuesta Metodológica desde una Racionalidad Ampliada para la Generación de Conocimiento Normativo Argumentativo Organizacional

---

*David Galicia Osuna<sup>1</sup>*

“... podemos decir que un sistema explicativo determinado oculta una noción de bondad y un conjunto de valoraciones que no se pueden suprimir -aunque pueden ser anulados- a menos que suprimamos el sistema”  
Charles Taylor

“La ciencia social positivista es avalorativa y éticamente neutra”  
Leo Strauss

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta metodológica desde una racionalidad ampliada que posibilita la generación y justificación de conocimiento normativo, reflexivo y crítico, argumentando, que posibilite la construcción de organizaciones sociales como modelos ideales objetivados. Para lo cual será necesario recordar qué entendemos por racionalidad ampliada frente a una restringida, así como recordar cómo se ha producido conocimiento en las ciencias sociales, humanidades y en los estudios organizacionales, para finalmente hacer una propuesta metodológica, distinta a la cuantitativa, cualitativa y demostrativa. Parece haber una forma de producción y justificación del conocimiento propia de las ciencias sociales y humanidades, de la cual pretendo abstraer una propuesta metodológica que puedo nombrar: metodología normativa, retórica y crítica. Esta metodología se caracteriza básicamente por tener al menos tres partes: dos contextos, uno de descubrimiento y otro de justificación, y un proceso de crítica, debate, reflexivo o dialéctico, argumentando. El contexto de descubrimiento es normativo, ya que desde la visión de lo que debe ser, con fuerza heurística, propone, o se propone producir, modelos, constructos sociales, como fin,

<sup>1</sup> Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. [davidgaliciao@gmail.com](mailto:davidgaliciao@gmail.com)

definiendo y caracterizando no lo que es, sino lo que debe ser, como una organización democrática.

En el contexto de justificación, con su fuerza persuasiva, como medio, busca ya la adhesión a una creencia, ya mover a la acción, no por demostración empírica, prueba de hipótesis o lógica, sino por persuasión, por retórica, por argumentación. Todo ello en un proceso crítico, de debate, reflexivo o dialéctico.

Palabras clave: Propuesta metodológica, retórica, argumentación, organizaciones.

## **Introducción**

De acuerdo con Strauss (1970), la ciencia social positivista exige una producción de conocimiento avalortiva y éticamente neutra, imparcial ante el conflicto del bien y del mal, cualquiera sea la forma en que el bien y el mal se interpreten; que para hacer ciencia social hay que alejarse de los juicios morales, se exige ceguera moral para la producción de conocimiento, hablar de lo que es no de lo que debe ser. Ello es parte de la racionalidad restringida. De acuerdo con estas líneas señaladas por David Hume y Max Weber (2014), se impone la exigencia de separar juicios de hecho de juicios de valor, haciendo a un lado éstos. Reichenbach propone dos contextos del conocimiento, el de descubrimiento y el de justificación, propiamente internalistas –inducción en el primero; deducción y verificación empírica, en el segundo contexto-, que aleja la producción de conocimiento de las cuestiones ético político, eliminando su posibilidad de hablar de lo que debe ser y de hacer juicios de valor. Proponen una racionalidad restringida, acotada, a metodologías demostrativas, cuantitativas, lógicas, fácticas, verificacionistas, falsacionistas, que no permite hacer críticas, evaluaciones, hablar de lo mejor, normativas. La racionalidad acotada, propondrá buscar explicaciones

y predicciones exitosas, no prescripciones exitosas. Esto nos aleja de nuestra responsabilidad como científicos sociales.

Para la construcción de organizaciones sociales, no autoritarias, más allá de una racionalidad estratégica, democrática, justas, con una libertad adecuada, debemos ampliar el campo de la racionalidad y no reducirnos a la racionalidad acotada. Esto es, tenemos que ir a una racionalidad ampliada, que posibilite la producción, no sólo de enunciados descriptivos, sino también de enunciados normativos, valorativos, críticos, enunciados que hablen de lo que debe ser, en un proceso argumentativo racional. Así necesitamos ampliar el campo de la racionalidad ir a una racionalidad ampliada, que posibilite crear el conocimiento que requerimos en ciencias sociales y las humanidades para la producción de conocimiento liberal, estratégico o democrático organizacional. Más allá de las metodologías demostrativas requerimos de una metodología no demostrativa, escapando de los criterios sin ética, positivistas.

Para ello propongo la metodología normativa, retórica y crítica, que apunta a un contexto de descubrimiento fundado en una fuerza heurística que impulsa la creación de modelos prescriptivos<sup>2</sup>; a un contexto de justificación no demostrativos, no verificativo empírico, que no busca evidencia empírica, sino

<sup>2</sup> Modelos ideales que incluyen definición de identidades: de sociedad como la patriarcal, como las teorías feministas lo ven; de organización burocrática, como Weber lo define; de género como mujer o como hombre, como las teorías de género (Judith Butler) lo señalan; de gobierno monárquica o republicana (Rousseau), como la filosofía política lo ve; modelos económicos como neoliberal o keynesiano, como los modelos de desarrollo lo hacen ver; modelo de hombre civilizado, como Elías nos muestra. Todo ello como constructos potenciales, para construir la realidad social de alguna manera, intencional. De igual forma un conjunto de reglas, normas (Foucault), políticas, misiones, objetivos, patrones de comportamiento, de acción (Giddens), que configuran la realidad social. Dichos modelos se hacen con enunciados performativos (Austin y Searle), de acuerdo a la teoría de los actos del habla y del giro pragmático (Habermas), no constatativos, como las hipótesis y leyes científicas positivistas.

retórica, persuasiva, convencer mediante argumentación, y tres, todo ello en un proceso de crítica, debate, reflexivo y aún dialéctico, dentro de la tradición a la que se pertenezca o frente a tradiciones antagónicas.

### **Racionalidad ampliada**

¿Qué entendemos por racionalidad ampliada<sup>3</sup>? Refiere a ampliar el campo de lo racional (Velasco, 2006) más allá de los enunciados o creencias que pueden ser demostradas ya lógicamente o ya por demostración empírica, como lo exigía el positivismo lógico o Popper o Lakatos, entre otros. Sólo se aceptaba como racional una creencia o enunciado si este podía ser contrastado en la experiencia empírica, en un experimento crucial. Produciendo enunciados con capacidad explicativa y predictiva, exitosos. La racionalidad ampliada propondrá, en su **contexto de descubrimiento**, como racionales a aquellas creencias o enunciados generados, no demostrativos, sino prescriptivos –en la teoría de los actos del habla, enunciados performativos, con fuerza ilocucionaria-, ya que no pertenecen al campo de lo que es; sino de lo que debe ser, de la pragmática. Esta racionalidad ampliada, en su contexto de descubrimiento, considera como racionales los enunciados y discursos que hablan de lo que debe ser, que propone, no modelos descriptivos sino prescriptivos<sup>4</sup>, como fin, modelos sociales de justicia, de libertad, de democracia, modelos viables para ser objetivables,

<sup>3</sup> La propuesta de esta racionalidad ampliada, que escape de los estrechos criterios de racionalidad positivistas viene dada por numerosos teóricos de las ciencias sociales como Charles Taylor, Leo Strauss, Judith Butler, Hannah Arendt, Habermas, pero es en el artículo de Ambrosio Velasco donde veo el nombre como tal: RETÓRICA Y RACIONALIDAD DE LAS TRADICIONES POLÍTICAS Y CIENTÍFICAS. Disponible en [http://fenix.cichcu.unam.mx/libro/2006/0004062/20\\_c16.pdf](http://fenix.cichcu.unam.mx/libro/2006/0004062/20_c16.pdf).

<sup>4</sup> Como se dijo, modelos hechos con definiciones o reglas, normas y valores, que pueden incluir misiones, patrones de acción, regularidades, como el liberalismo de Mises o el comunitarismo de Charles Taylor.

objetivación en la realidad social, que permita su construcción intencional, por ello no determinística, no natural, sino contingencial. La producción de dichos modelos y definiciones nos hace ver algo que no habíamos visto, que debiera de ser - diferente a lo que nos han hecho ver en ciencias naturales, que no habíamos visto, como el modelo de la “doble hélice” de Watson y Crik, o el modelo del Boson de Higgs propuesto por Peter Higgs- como: el contractualismo, el individualismo metodológico, la justicia distributiva, el comunitarismo. Pero también su contexto de justificación, como medio, en esta racionalidad ampliada no será por demostración empírica, sino por persuasión, por argumentación, esto es, por retórica. En el **contexto de justificación** en la racionalidad ampliada será retórico, argumentativo como en los textos de Gadamer, de Rorty, Habermas, de Apel, de Hannah Arendt, Mises, Hayek, de Bobbio, del canadiense Taylor. Aun los textos de filósofos de la ciencia, por cierto son retóricos, como los de Carnap, los de Kuhn, los de Popper, Lakatos o Laudan, buscan persuadirnos de algo. Esta manera de justificar mediante retórica la encontramos en ciencias naturales como en ciencias sociales. Pero en ciencias sociales se producen al menos dos efectos que en la naturaleza no se puede dar, se puede lograr la adopción de una creencia y se puede mover a la acción humana. La teoría de Darwin no puede ser leída por la naturaleza y sus enunciados no pueden modificar la evolución al ser “escuchada” o “leída” por los organismos vivos. La lectura de Marx si pudo mover a la acción a los seres humanos y logró la adopción de dichas creencias por un grupo importante de seres humanos. Es decir, los enunciados en el campo humano tienen una dimensión pragmática –relación signo interpretante-, no sólo

sintáctica –relación signos con signos- o semántica –relación signos con cosas-. Las palabras no sólo reflejan cosas, pueden hacer que se adopte una creencia como verdadera y mover a la acción, por retórica, por argumentación, por persuasión. No sólo la verificación empírica permite que se adopte como verdadero un enunciado. Es más, en las ciencias y en el mundo de la vida, la mayoría de nuestras creencias vistas como verdaderas no son vistas como tales por verificación empírica, sino por persuasión, dentro de alguna tradición, por comunicación (Habermas, 1997). El origen de nuestras creencias no es empírica sino comunicativa, la creencia en la verdad de ellas no se da por ningún método científico, sino por persuasión (Rorty, 2015), aún en comunidades científicas, las creencias dejan supeditada la verificación, dando paso a la retórica de la investigación científica (Duhem). Finalmente en la racionalidad ampliada la producción de estos dos contextos, de descubrimiento, como de justificación se dan en **un proceso de crítica**, debate, dialógico, y aún dialéctico, en el que se da la generación de lo que debe ser, y se da un proceso de argumentación, retórico, como podemos ver en los diversos textos de ciencias sociales, humanidades y de estudios organizacionales. En esos debates críticos surgen modelos ideales, búsqueda de persuasión, argumentaciones, racionales. Donde se busca el mejor argumento, en tradiciones o juegos del lenguaje. Si la racionalidad acotada, dentro de la semiótica, la ubicamos en la semántica –relación enunciados cosas-, en la racionalidad ampliada nos ubicamos en la pragmática –en la relación enunciados interpretante o acción humana-.



En resumen, la racionalidad ampliada permite ir más allá de la exigencia demostrativa. Su metodología, que ahora propongo, permite un nuevo contexto de descubrimiento y un nuevo contexto de justificación no empírico, no demostrativo, y señala que ello se da en un proceso de debate, crítico, y aún dialéctico, dentro de tradiciones de investigación, social en nuestro caso.

### **La racionalidad ampliada y el modelo normativo, retórico y crítico en ciencias sociales**

Desde la racionalidad ampliada es interesante ver cómo se produce “conocimiento” en las ciencias sociales. Recordando que los enunciados cognoscitivos no son descriptivos, demostrativos, que no buscan explicaciones ni predicciones exitosas fundadas en leyes, menos nomológicas, sino en enunciados performativos, normativos, prescriptivos que señalan lo que debe ser, por ello proponen modelos ideales objetivables, que encontramos en economía, en política, sociología, ética; pero también en literatura: novelas, en cuentos, ficciones, utopías, distopías, fábulas, teatro; aún en pintura<sup>5</sup>, arquitectura. Modelos ideales que se ubican en la pragmática. De igual forma encontramos otras formas de justificación, en procesos de debate, crítica y dialéctica, donde se permiten juicios de valor, reflexiones y evaluaciones. Veamos estos elementos básicos brevemente.

<sup>5</sup> La pintura de Delacroix “La libertad guiando al pueblo” mueve a levantarse en armas contra el gobierno autoritario.

Son interesantes e importantes los conocimientos o modelos<sup>6</sup> que se han producido en ciencias sociales. No es el objeto de estudio de este trabajo, sólo recordaré algunos de ellos, de nuevo, brevemente. El concepto de justicia y de república de Platón, la ciudad de Dios y la ciudad del Diablo de san Agustín, el modelo de libertad de Locke, el modelo de método de Descartes, el modelo de economía de Adam Smith, el modelo de Estado de Thomas Hobbes, el modelo contractualista de Rousseau, el modelo de división de poderes de Montesquieu, el modelo de justicia de J.S. Mill utilitarista y consecuencialista, el modelo de democracia de Alexis Tocqueville; modelo de ética deontológica de Kant; el modelo de justicia contractualista, liberal e imparcialista de John Rawls; el modelo de comunicación de Jurgen Habermas, el modelo monetarista de la Escuela de Economía de Chicago, en particular de Milton Friedman, el modelo comunitarista de Charles Teylor, modelo de desarrollo sustentable de Enrique Leff; el modelo de totalitarismo de Hannah Arendt, . Todos ellos hechos con enunciados básicamente performativos, por ello ubicados en la semiótica, especialmente en la pragmática. Modelos útiles para formular modelos organizacionales.

De igual forma, cada uno de ellos buscó persuadir a un auditorio de su modelo social, como bueno o como malo, que proponía. Para ello entró en un proceso dialéctico, crítico, emitiendo juicios de valor, reflexiones, en una dialéctica, básicamente retórica, no por demostración empírica, sino por su virtud

<sup>6</sup> Como he señalado, un modelo puede ser descriptivo pero también prescriptivos, en el campo humano. Pese a que los modelos de ciencia naturales pueden construir realidad o modificarla, las estrategias son diferentes. En la naturaleza no se puede utilizar la retórica, el acuerdo, la persuasión o la amenaza para la objetivación de algún modelo, en el ámbito humano sí. En ciencias sociales y humanidades, por ello en administración, un modelo aún descriptivo es también prescriptivo, normativo, algunos de ellos con posibilidad contingente de objetivarse, mediante estrategias sociales: persuasión, argumentación racional, consenso, fuerza, violencia, retórica, manipulación.

argumentativa. Platón enfrenta la tesis que afirma que “justicia es lo que conviene al más poderoso”, la tesis de que es mejor cometer injusticias que padecerlas o la tesis de que según el orden de la naturaleza, el más fuerte, el más poderoso y el mejor deben dominar a los más débiles y a los inferiores, la tesis de que las leyes humanas fueron hechas por los más débiles.

Otros ejemplos tenemos: los conceptos de justicia de J.S. Mill utilitarista y consecuencialista que enfrenta a las propuestas deontológicas kantianas. O el caso de J. Rawls que enfrenta su concepto de justicia contractualista, liberal e imparcialista, al utilitarismo. Charles Taylor enfrenta a John Rawls con su concepto de comunitarismo y de imaginarios sociales, al liberalismo igualitario contractualista de Rawls.

### **La metodología normativa, retórica y crítica en los estudios organizacionales**

Desde la visión de una racionalidad ampliada se puede ver las formas argumentativas, retóricas, críticas y aún dialécticas con las que se trabaja en algunos textos que estudian y teorizan las organizaciones. Casos interesantes son Emile Durkheim, Max Weber o Carlos Marx, para ir a unos casos históricos importantes. Y otro caso menor, el de Pfeffer (1993 y 2000).

Me permito presentar diversos modelos de visión, de estructuras de percepción que influyen de modo decisivo en la acción, ninguna de ellas debe de ser vista como verdadero, sino como “electiva”, comunicable, preferible para la solución de problemas, como actos del habla, performativos, que pueden persuadirse, por ello dentro de un fenómeno de la retórica, aún estratégica (condicionada por la fuerza,

por manipulación, imposición), por consenso, por argumentación. Para Rorty y Laudan, dichos modelos deben elegirse no por criterios de verdad, sino de efectividad, las que podrían solucionar mejor nuestros problemas.

Presento brevemente la retórica de un estudio de las organizaciones en las que es posible ver, de alguna manera los tres elementos señalados por nuestra metodología MNR&C. Jeffrey Pfeffer en dos de sus trabajos podemos encontrar su fuerza heurística y su fuerza persuasiva, como su crítica y debate importante, al menos en dos de sus obras.

En ***Nuevos rumbos en la teoría de la organización***<sup>7</sup> (Pfeffer, 2000) además de hacer una discutida definición de organización, alejada de la preocupación democrática, nos presenta cinco modelos de comportamiento, de los cuales muestro dos. En "***La variedad de las perspectivas de la teoría de la organización***" (Pfeffer, 1993)<sup>8</sup> desarrolla un trabajo crítico dialéctico importante. Ambos textos son retóricos y no hay una metodología demostrativa en el sentido positivista y si un esfuerzo por persuadir a un auditorio, dentro de una tradición empresarial. Alejado de la preocupación ética de la división del trabajo para entender las organizaciones empresariales, Pfeffer nos da diversas definiciones dentro de una tradición de racionalidad instrumental. Donde una de sus

<sup>7</sup> Pese a que sólo presento dos modelos de comportamiento por cuestión de espacio, Jeffrey Pfeffer (2000: 55-108) nos habla de cinco modelos de comportamiento organizacional, sustentados en lenguaje, en estructuras conceptuales, de percepción y de acción, con antecedente kantiano y más cercano, en la fenomenología. Ninguno de ellos son verdaderos, son elegibles, y nosotros epistemológica y éticamente maleables. Todos ellos pueden ser comunicados, ser producto de relaciones intersubjetivas, ninguno de ellos viene de la realidad, de ningún código genético, no son naturales, aunque hablen de naturaleza humana, son creados, son actos del habla.

<sup>8</sup> Artículo que se encuentra en el libro *Lecturas de Teoría de la Organización Vol. II. Selección de textos de Carles Ramió y Xavier Ballart*, pp. 9-60. México. INAP, 1993.

limitaciones importantes es desconocer que el lenguaje en ciencias sociales cuando se describe se prescribe. El lenguaje en ciencias sociales, sus enunciados pueden ser descriptivos, pero pueden tomar un carácter pragmático: constituir creencias, esquemas de percepción, visiones, y acción. Cuando defino una organización burocrática, la prescribo. Tocqueville cuando “describió” la democracia en América, prescribió un modelo de democracia también. Pfeffer en lugar de pensar en la línea ética de las organizaciones fundadas en la solidaridad orgánica y la problemática de la conciencia colectiva de Durkheim, o de la explotación, alienación, y el problema de volver todo mercancía en una lógica de mercado, el problema de la plusvalía de Marx; Pfeffer ve a las organizaciones de forma eficientista, pensando en cómo incrementar la productividad, cómo maximizar el valor, cómo mejorar el desempeño, la sobrevivencia en el mercado. Hace afirmaciones retóricas importantes como: “Vivimos en un mundo de organizaciones”. Nacemos en una organización, vivimos en organizaciones y una organización expedirá nuestro certificado de defunción. Las organizaciones abundan en torno nuestro. Pero eso no siempre ha sido así. Ello fue posible con la modernidad. Hospitales, bancos, empresas ya de servicios, agrícolas o manufactureras, religiosas, educativas, políticas, aún las ONGs. Estamos dentro de alguna organización y ellas tienen que ver con nuestra vida. Presenta algunas definiciones de organización como: “las organizaciones son estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”, tienen un propósito o meta. Las organizaciones se crean para alcanzar ciertos objetivos. Puesto que están orientadas a metas se pueden

entender como conjuntos de esfuerzos, humanos, individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían conseguirse mediante actos individuales por sí solos. Las organizaciones conocidas como empresas se caracterizan esencialmente por maximizar utilidades o del valor para los accionistas. Teniendo algunas características complementarias, como: además de buscar metas específicas, buscan autoperpetuarse, poseen fronteras y son reconocidas formalmente por alguna entidad gubernamental, pagando impuestos. Los temas o medios para maximizar utilidades serán diversos en la historia de la teoría de la organización, dentro de los *Business School*. Temas tales como los principios “científicos” de Taylor, la motivación, cómo mejorar el desempeño, la productividad, cómo mejorar la eficiencia. Para lo cual será importante las aportaciones de las teorías de liderazgo, de cultura organizacional, el control racional de la diferenciación. Nos habla de **cuatro modelos** o visiones para abordar este tema: funcionalista, interpretativo, humanista y estructuralista.

Pero también nos habla de **cinco modelos** de comportamiento organizacional<sup>9</sup>— que desde una fuerza heurística nos presenta Pfeffer: el modelo económico; el modelo social de comportamiento, el modelo de racionalidad, el modelo moral de comportamiento y el modelo cognoscitivo de comportamiento- mostraré dos.

Interesante es que para hablar del comportamiento humano en las organizaciones Pfeffer considere importante hablar de la “naturaleza humana”, lo cual permite entender mejor el comportamiento humano. Así los modelos de comportamiento tienen una dependencia metafísica, al suponer algo como una “naturaleza

<sup>9</sup> De Pfeffer (2000) ver el capítulo 3 “Cinco modelos de comportamiento organizacional”: pp. 55-134.

humana”, la cual no es empírica, es un supuesto necesario. Cada modelo propone sus supuestos. Cada supuesto es diferente al otro, hasta contradictorio.

En la conclusión nos dice Pfeffer algo que corresponde más a la retórica que a la ciencias positivista. Nos dice que la adopción de algún modelo se asemeja a la religión, su elección o rechazo, de algún modelo, se da como la adopción de una creencia, no fundada en pruebas científicas. Se da más por persuasión que por un contexto de descubrimiento y de justificación científico, fundado en pruebas empíricas (Pfeffer, 2000: 106)

El **modelo económico**, que lo presenta Pfeffer (2000) como algo empírico - desconociendo el potencial performativo y pragmático de los enunciados, por ello constructores de realidad social u organizacional, al adoptar un modelo o creencia de esta naturaleza- entiende la naturaleza del ser humano como racional, propone el supuesto de que el ser humano elige de manera racional-intencional con base en la mejor información disponible en la búsqueda de maximizar la utilidad del individuo. Este modelo incluye la racionalidad limitada de Simon. La naturaleza humana se caracteriza por satisfacer su propio interés, lo cual incluye el oportunismo, el engaño, la astucia, el ser convenenciero, el hacer amenazas o promesas falsas, con la expectativa de obtener alguna ventaja personal, aquí el individuo actúa por interés personal para maximizar sus utilidades. Propuesta que está de acuerdo con el individualismo metodológico.

Otro modelo, de **contexto social**, que trabaja Pfeffer de manera descriptiva y con supuestos empíricos, conectados con la idea de explicar y predecir fenómenos, como en todos lo que presenta, desconociendo su carácter performativo,

pragmático, con posibilidades de construir realidad organizacional, el modelo social de comportamiento, que a diferencia del modelo económico, considera **el contexto social**, haciendo a un lado la búsqueda de la maximización de la utilidad. El supuesto del que parte es que el ser humano es un ser social por naturaleza. Reconoce que los seres humanos no viven aisladamente, sino en grupos, en sociedad y que sólo se entienden por ella. Las organizaciones de igual forma se encuentran en redes sociales y se entienden por la estructura social. El contexto social influye decididamente en las respuestas afectivas y en las estructuras cognitivas de las personas. El comportamiento, no sólo individual, sino también organizacional se entiende por la sociedad en la cual está. Se destacan los lazos sociales y las redes organizacionales en las que se encuentran los individuos y organizaciones. No priva el egoísmo, sino el interés social.

Por otro lado, Pfeffer (1993) nos presenta un interesante debate, como modelos, cuando nos habla de las perspectivas de la acción humana. Nos presenta tres perspectivas, que nos llevan a **tres modelos de acción**, pero en un constante debate: el modelo de acción prospectiva, deliberadamente racional, creada por el sujeto; el modelo situacional y el modelo aleatorio.

El **modelo de acción racional** nos dice que la acción humana es ejercida conscientemente a fin de alcanzar cierta meta o conjunto de metas. Este modelo pertenece al modelo maximizador de la elección racional empleado en economía. Modelo que incluye la acción simplemente satisfactoria de Simon. En este modelo las decisiones siguen adoptándose de forma prospectiva, elige el individuo ya para satisfacer o maximizar sus valores.



Pfeffer nos presenta un segundo **modelo** de acción llamado **situacional**. En él, la acción humana encuentra una seria restricción externa, supedita la personalidad, las preferencias, los objetivos, los procesamientos de la información, y el elemento importante es el estímulo o efecto externo. En este modelo, la acción humana no es el resultado de una elección consciente y premeditada, sino de restricciones, demandas o fuerzas externas sobre las cuales el agente social quizá tenga escaso control o incluso conocimiento. El comportamiento tiene que ver poco o nada con los valores y preferencias de la gente; refleja más bien las restricciones o coerciones impuesta por elementos externos. La acción resulta de la pauta de restricciones, contingencias o exigencias con que se enfrenta la unidad social.

El tercer modelo en discusión es el **modelo aleatorio** de la acción humana. Este modelo niega que la racionalidad del comportamiento humano esté dirigida interiormente por el sujeto o determinada por su entorno. Sostiene que, como la participación en las decisiones de la organización es a la vez fragmentada y discontinua, como las preferencias individuales cambian, y se desarrollan en el tiempo y como la interpretación de los resultados de las acciones es problemática, es imposible predecir a priori el comportamiento ya sea a partir del propósito de los agente individuales o las condiciones del entorno. Las organizaciones son concebidas como contexto donde confluyen personas, problemas y soluciones, y cuyos resultados están determinados en importante medida por el proceso y las restricciones que ésta sufra. La acción no puede ser guiada por la racionalidad. La acción no está guiada por los objetivos y las preferencias, los objetivos y las preferencias surgen de la acción.

Así, en el desarrollo de los textos de Pfeffer se da básicamente un proceso retórico, con un contexto de descubrimiento donde se muestran modelos si bien “descriptivos”, con posibilidades de ser prescriptivos, normativos; de igual forma un contexto de justificación, no demostrativo, más bien persuasivo, argumentando; finalmente en un constante debate, crítica y aún dialéctica, entre tradiciones.

### **La Metodología Normativa Retórica y Crítica**

Semejante a lo que hicieron los intelectuales del Círculo de Viena, en particular de Carnap, de “describir” el cómo se produce el conocimiento en las ciencias naturales, me sumo a los investigadores que buscan y proponen formas particulares de cómo se produce, crea y justifica el conocimiento, pero ahora de las ciencias sociales y las humanidades, por ello en los estudios organizacionales (CSH&EO). En este sentido, me parece, que la producción de conocimiento en Ciencias Sociales, Humanidades y Estudios Organizacionales CSH&EO, una de las formas cómo se crea el conocimiento en las ciencias sociales, humanidades y en estudios organizacionales, y cómo se justifica, es, también, por una metodología normativa, retórica y crítica (MNR&C), no demostrativa empíricamente. MNR&C es el nombre y concepto que propongo para señalar una manera importante de cómo se produce -y del cómo podríamos producir el conocimiento en nuestras áreas sociales- y cómo se justifica, argumentado. Desde luego sería un modelo epistemológico, que basado en las formas de cómo se escribe en CSH&EO, ahora, la prescribimos. Es una epistemología descriptiva, pero una vez abstraído el modelo, se prescribe. Lo anterior para impulsar procesos de investigación, también argumentativos, retóricos críticos, normativos,

no sólo cuantitativos o cualitativos. Procurando legitimar el modelo de investigación retórico de investigación científica (Velasco, 2006).

En buena medida, como ya he señalado, los textos, las teorías, los conceptos, quizá más importantes de las CSH&EO no se han producido, ni se producen, por una metodología cuantitativa, ni cualitativa, sino por algo parecido a la MNR&C. Refiero a una metodología no positivista, no demostrativa, que no busca la verificación, la contrastación empírica de hipótesis; que no busca explicaciones o predicciones exitosas, sino prescripciones exitosas y persuadir de algo –creencias y acciones-, dialogando<sup>10</sup> o de forma estratégica (Apel, 1985). Son “conocimientos”, enunciados, que no buscan hablar tanto de lo que es, sino de lo que debe ser. Autores que siguen a mi parecer este camino metodológico tenemos a: Platón, Aristóteles, Tomás de Aquino, Maquiavelo, Hobbes, Adam Smith, Carlos Marx, Rousseau, Voltaire, Montesquieu, J.S Mill, Tocqueville, Mises, Hayek, Sen, Rawls, Carnap, Hempel, Kuhn, Lakatos, Laudan, Hacking, Bunge, Giddens, Ch. Taylor, Mises, entre otros. Sus trabajos son básicamente normativos, argumentativos, y críticos; esto es, producen lo que debe ser, modelos, que buscan persuadir, y en una actividad crítica, dialéctica, argumentando. Son trabajos no demostrativos empíricamente.

Siguiendo la MNR&C tres son los elementos que podemos encontrar para la producción de “conocimiento”: Uno, un **contexto de descubrimiento**, con su

<sup>10</sup> Pese a que también se hace y se puede hacer estratégicamente, en el sentido de Foucault, Apel y Habermas, por la fuerza, manipulación, violencia, una revolución.

fuerza heurística (Lakatos, 1983)<sup>11</sup> que permite la producción o construcción de modelos<sup>12</sup> prescriptivos<sup>13</sup> no descriptivos. Dos un **contexto de justificación**, que con su fuerza persuasiva busca la justificación argumentando, mediante argumentación racional, pero también puede hacer uso de argumentación estratégica, usar argumentos *ad baculum*. Tres, ambos contextos en un **ambiente crítico** (Pereda, 1994), de debate (MacIntyre), dialéctico<sup>14</sup>, dialógico, donde se pide y da razones (Racionalidad ampliada) o estratégicamente, ya dentro de la tradición, donde se ubique el investigador o ya frente a otras tradiciones (MacIntyre)<sup>15</sup>.

Para poder ver ello como se dijo más arriba, se requiere considerar varios giros: fenomenológico (Heidegger), lingüístico (Rorty), constructivista (Searle, Giddens), comunicativo (Habermas), hermenéutico (Gadamer), y pragmático (Peirce, Apel).

<sup>11</sup> Lakatos ya nos habla de la heurística positiva y la negativa. Yo retomo un poco de su heurística positiva. Ya que, para él, una teoría científica nos hace ver cosas nuevas, existentes, en la visión de Lakatos y aun de Laudan (como virus, bacterias, átomos, la ley fuerte y débil, la relatividad del tiempo y del espacio); pero para nosotros una teoría social nos hace ver “cosas nuevas”, pero que no existen, pero que debieran existir, como una organización justa, democrática, con más libertad positiva que negativa, en el sentido de Berlin.

<sup>12</sup> El concepto de Max Weber de “tipo ideal” podría ser útil para ver estos constructos que parecen descriptivos, categorías que permiten entender la realidad infinita, organizándola, “pasivamente”, estructuras categoriales, pero que se vuelven prescriptivos, del campo de la semántica, en ciencias sociales, se vuelven pragmáticos, mueven a la acción, constituyen creencias, adquiridas por comunicación, persuasión, fuerza, también organizándola activamente.

<sup>13</sup> Recordemos que en las ciencias naturales se crean modelos descriptivos como el modelo heliocéntrico, el modelo atómico, el modelo de una célula, el modelo de la doble hélice, el modelo geocéntrico, el modelo de cuerdas, el modelo de la sacarosa, el modelo de expansión del universo, el modelo evolutivo, el modelo de las capas tectónicas, entre otros. Modelos que también son metáforas. Desde luego modelos no prescriptivos, por ello alejados de la pragmática, no en el sentido semántico, sino pragmático, tercer elemento de la semiótica, parra Pierce y Habermas.

<sup>14</sup> Pragma-dialéctica le llama van Emmeren y Grootendorst donde un buen argumento no es solo el que persuade, sino el que resuelve una diferencia de opinión.

<sup>15</sup> MacIntyre define una tradición así: “Una tradición es un argumento que se extiende a través del tiempo, en el cual algunos acuerdos fundamentales se definen y redefinen en términos de dos tipos de conflictos: aquellos con críticos enemigos externos a la tradición que rechazan todo o en parte de los elementos claves de esos acuerdos fundamentales, y aquellos al interior de la tradición en los que se desarrollan debates interpretativos a través de los cuales el significado y la racionalidad de los acuerdos fundamentales se especifican y gracias a los cuales la tradición se constituye” (Velasco, 2015: 8).

Pero en especial de los aportes dados por los filósofos de la ciencia no neopositivistas sino postpositivistas, que Ambrosio Velasco (2006) apunta tan atinadamente. Pese a que estos filósofos de la ciencia (Laudan, Kuhn, Feyerabend, Hacking, Fuller), que eran básicamente estudiosos de las ciencias naturales, tienen sus apreciaciones metodológicas antipositivistas, hay una aplicación modificada a las CSH&EO. Visión metodológica que ya apunta Velasco a un nuevo monismo metodológico, pero no el del positivismo lógico o de la racionalidad algorítmica cuantitativa y demostrativa empíricamente, sino una que es familiar a nuestras áreas teóricas sociales, familiar a mi propuesta, pero diferente<sup>16</sup>.

Nos dice Velasco que estos filósofos postpositivistas como Laudan, Kuhn, Feyerabend, Hacking, Fuller, se dieron cuenta que la aceptación y rechazo de teorías estaba subdeterminada empírica y metodológicamente; que ninguna metodología bastaba por sí misma para elegir racionalmente entre teorías e hipótesis en competencia. Como Popper señala, no es posible verificar de forma concluyente hipótesis alguna. Más bien estaba condicionada su aceptación dentro de las comunidades científicas por argumentación, por persuasión racional, por

<sup>16</sup> Velasco (1998: 4) concluye: “no es el conocimiento científico como lo entienden los positivistas el modelo de todo conocimiento y racionalidad, incluyendo al conocimiento ético, sino por el contrario, es el conocimiento ético como lo entiende Villoro el que nos da la pauta para comprender el conocimiento científico como lo entienden los postpositivistas”. El conocimiento ético y científico comparten las siguientes características: no hay una diferencia radical entre el saber objetivo de las ciencias y el conocimiento personal de los valores y las acciones; la racionalidad de la ciencia no presupone un conjunto de condiciones cognoscitivas que garanticen el conocimiento objetivo en una determinada comunidad epistémica; no hay un método algorítmico confiable para aceptar o rechazar hipótesis y teorías; para Duhem, el progreso racional de la ciencia depende no de métodos impersonales, sino del buen sentido y juicio prudente de los científicos; para Laudan, Hesse y Hacking, la racionalidad científica es una racionalidad incierta, flexible, prudencial. Lo anterior parecía que sólo pertenecía al conocimiento de valores, pero parece que también se encuentra en el conocimiento científico. Modificando la imagen de la ciencia positivista y familiarizándolo con el conocimiento ético y de valores.

convenciones y compromisos, perteneciente a cada comunidad científica. La ciencia es un sistema de creencias soportada por argumentación retórica. La “verdad” de una creencia, contexto de justificación, se dará no por demostración empírica, sino por argumentación racional. La persuasión retórica juega un papel fundamental para la elección de teorías. En cada comunidad científica se buscará formar consensos mediante la persuasión retórica, respecto a alguna creencia o teoría científica. Pero también, nos dice Velasco que, la retórica interviene de manera relevante en la construcción de metáforas y modelos que tiene fuerza heurística, lo cual bien puede referir al contexto de descubrimiento. Por cierto, ambos procesos, el contexto de descubrimiento de metáforas o modelos, como el proceso de justificación por persuasión, es un hecho retórico, fundado en el lenguaje, en palabras, donde la realidad queda supeditada al lenguaje (Rorty), a la retórica, al proceso de argumentación, donde se dan dos fenómenos importantes la fuerza persuasiva y la fuerza heurística. Dos elementos importantes en la metodología que propongo para entender la producción de conocimiento en las ciencias sociales y las humanidades.

Velasco le llama *retórica de la investigación científica* -siguiendo a los postpositivistas- al doble proceso cognoscitivo, como proceso racional científico, tanto en el ámbito de la justificación de hipótesis y teorías, como en el contexto de su formulación creativa, en el contexto de descubrimiento (Velasco, 2006: 12). Estos elementos forman parte de la materia prima de mi propuesta metodológica. Pero mientras Velasco la ve en el campo de las ciencias naturales, yo la llevo al campo de las ciencias sociales y las humanidades, pero también al discurso

administrativo. El aspecto normativo, retórico, argumentativo y crítico me parece que le viene bien a la producción de conocimiento en las CSH&EO, por lo menos los textos fundamentales de estas áreas. En las obras señaladas, en las investigaciones hechas en estas áreas no encontramos trabajos preocupados por la demostración empírica, por la evidencia empírica. Y los enunciados demostrativos quedan supeditados a los enunciados normativos. Más aún, en ciencias sociales y humanidades cuando se describe se prescribe. El modelo de la retórica de la investigación científica tiene como antecedente, según Velasco, en postpositivistas como Michael Polanyi, Steve Fuller, John Nelson, Philip Kitcher. La argumentación retórica desempeña un papel esencial en el proceso de investigación como justificación-persuasión, como crítica, ahora aumentamos, para creación de modelos objetivables, constructores de realidad social. En nuestro caso, modelos prescriptivos, -y potencial y contingentemente creadores de realidad social-, que la retórica de la investigación científica no parece considerar, esto es su potencial pragmático<sup>17</sup>, parte de la semiótica (Pierce, Searle, Habermas). Así, la retórica de la investigación científica es el concepto antecedente de la propuesta metodológica que hago, para las CSH&A.

El modelo que propongo MNR&C también se puede entender como un proceso de investigación científica, como un proceso dialógico, dialéctico o crítico, que se desarrolla en comunidades científicas, dentro de una tradición de investigación

<sup>17</sup> Pragmática como parte de la semiótica, no del pragmatismo. La semiótica, con Pierce señala estudia los signos en tres sentidos: en la relación signos con signos, sintaxis, en la relación signos con palabras, semántica; y en la relación signos personas, pragmática. Los modelos prescriptivos como la retórica son parte de la pragmática, como signos que mueven a la acción humana.

(Laudan), pero con aplicación social, organizacional<sup>18</sup>, donde la argumentación retórica juega un papel fundamental, pero no sólo para defensa y reconocimiento de hipótesis y teorías, para la constitución de creencias, o para crítica y sustitución o mantenimiento de hipótesis y teorías; sino que también para la producción – contexto de descubrimiento- de modelos no descriptivos, sino prescriptivos, mismos que podrían tener la posibilidad de objetivarse, de forma contingente, por estrategias sociales, por argumentación estratégica (Habermas), violencia (Foucault) o dialógica, construyendo la realidad social (Searle). La racionalidad se da en un proceso comunicativo retórico, argumentativo, donde se ofrecen argumentos, razones, que buscan la persuasión de creencias, de teorías, de presupuestos, donde se establece una dialéctica, confrontación de argumentos. Pero en ese proceso comunicativo, en ciencias sociales, se busca lo mejor, se propone un mejor estado de cosas, y se llega a producir modelos prescriptivos de justicia, de democracia, de libertad, de república, de economía, de bondad, de mujer, de hombre, de acción, de un patrón de acción, desde alguna tradición. Estos modelos los consideraré el conocimiento, los constructos y aún artefactos, para mejoramiento de la sociedad, respecto a construir mejores intersubjetividades y subjetividades. Estos procesos comunicativos donde prima lo normativo, lo retórico argumentativo y lo dialéctico es lo que encontramos en los procesos de investigación de las SCH&A y en sus textos. Así, en la MNR&C podemos encontrar tres procesos nuevos: un nuevo contexto de descubrimiento, cuyo origen no es empírico; y un nuevo proceso de justificación, que tampoco es

<sup>18</sup> Por ello también tiene un carácter ético-político, por producir enunciados performativos, pragmáticos, realizativos, por el conocimiento y práctica que propone, para mantenimiento o cambio de alguna identidad social o imaginario social.



empírico, sino argumentativo, y un proceso crítico, dialéctico. El primero, el de descubrimiento básicamente normativo, donde palabras vienen de palabras (Rorty)<sup>19</sup>, no de la realidad, de una tradición lingüística (Laudan), de algún paradigma (Kuhn), de algún programa de investigación (Lakatos), de alguna episteme (Foucault), de cierta cultura –tercer mundo- (Popper), y se da una fuerza heurística, personal, que llega a producir modelos ideales, normativos, como fin: modelos ideales de organizaciones democráticas; el segundo, el de justificación, con fuerza persuasiva, como medio, retórico, argumentativo, por persuasión, no por experimentación, demostración empírica, verificación, contrastación, o evidencia empírica. Y tres, un proceso crítico dialéctico, respecto a la tradición que se pertenezca o frente a alguna tradición distinta. Dichos procesos no son por demostración empírica. No son cuantitativos ni cualitativos, son prescriptivos y retóricos argumentativos.

Esta es la manera de producir “conocimiento” que propongo –conocimiento de modelos ideales de organizaciones democráticas-, mediante la Metodología, Normativa, Retórica y Crítica en ciencias sociales, humanidades y ahora en los estudios organizacionales.

<sup>19</sup> Como parte del contexto de descubrimiento esta metodología considera importante, heurísticamente – ofrecen ideas, modelos, argumentos importantes-, las novelas, los cuentos, las utopías, las distopías, las ficciones, la poesía, el teatro, la pintura. Los enunciados que contienen son de vital importancia para producir modelos sociales críticos: 1984 de George Orwell, *Un mundo feliz* de Aldous Huxley para considerar modelos tiranos, controladores, textos hechos con enunciados críticos a la ciencia y a la tecnología (eugenesia, modelar las mentes, fordismo social, dominación tecnocientífica). Que completan el concepto y modelo de totalitarismo bolchevique y nazi de Hannah Arendt.

## Conclusiones

Frente a la propuesta, de racionalidad acotada, positivista -de producir conocimiento avalorativo y éticamente neutro, alejándonos de hacer juicios de valor y juicios normativos, pidiendo ceguera moral para la producción de conocimiento, que exige producir conocimiento que permita hacer explicaciones y predicciones plausibles, demostraciones lógicas y empíricas- desde una racionalidad ampliada proponemos producir “conocimiento” con enunciados valorativos, críticos, que nos hablen de lo que debe ser, evaluativos, reflexivos, con enunciados no demostrativos, alejados de la preocupación de hacer explicaciones y predicciones exitosas, por preferir prescripciones exitosas, objetivables.

La racionalidad ampliada -frente a la racionalidad restringida caracterizada por la demostración lógica y empírica, que propone, el mito, que el conocimiento se origina en la experiencia y se verifica en ella- propone dos nuevos contextos tanto de descubrimiento y como de justificación. En el **contexto de descubrimiento**, el conocimiento viene, por comunicación, persuasión, de paradigmas o tradiciones en la cuales es formado el investigador o persona. En este contexto de descubrimiento se da una fuerza heurística, personal, caracterizado por la producción de modelos, no descriptivos sino prescriptivos, que señalan lo que debe ser, por ello son normativos. Estos son hechos con enunciados normativos, prescriptivos, como definiciones, patrón de normas, modelos ideales. Pero también tiene un contexto de justificación, donde se considera verdadero un enunciado no por verificación empírica, sino por persuasión, por comunicación, por argumentación: por retórica. Los dos contextos se dan en un debate, crítico y aún

dialéctico. Todo ello, básicamente en el lenguaje, como actos del habla. En la racionalidad ampliada se acepta como racional los enunciados normativos, los modelos de justicia, de libertad, que señalan lo que debe ser. Un contexto de justificación, que considerará racional, la justificación por persuasión, por argumentación, por retórica; aceptando que ello se dé, finalmente, en un proceso crítico, dialógico, retórico, dialéctico.

De igual forma me propuse mostrar que en los estudios organizacionales podemos encontrar esos tres elementos dos contextos y un proceso de debate, crítico, dialógico. En particular en los trabajos de Jeffrey Pfeffer, antes mencionados.

Así, semejante al esfuerzo del Círculo de Viena, de “describir” la manera de producir conocimiento en las ciencias naturales, me permito proponer una manera particular de producir conocimiento en las ciencias sociales, humanidades y estudios organizacionales. A esta manera le llamo Metodología Normativa, Retórica y Crítica (MNR&C). Esta metodología tiene dos contextos, que tienen el mismo nombre, que la propuesta positivista, pero radicalmente diferentes. Así, tienen un contexto de descubrimiento, por un lado en la superficie del lenguaje dado en alguna tradición, pero donde se provee una fuerza heurística, donde se produce el conocimiento, no empírico, modelos ideales, normativos, como fin, prescriptivos, que no existen, pero que pueden existir, como un modelo de organización sustentable. Por otro lado, se propone un contexto de justificación no por verificación o demostración empírica o lógica, sino donde se da la fuerza persuasiva, como medio; donde la adhesión a una creencia como “verdadera”, a una estructura de percepción, sea por persuasión, por comunicación, por

argumentación, o estratégicamente. Y tres, en un proceso crítico, de debate, dialógico y crítico.

## Referencias

Arendt Hannah (2005), *La condición humana*, México, Paidós.

Austin, John (1955), *Cómo hacer cosas con palabras*, Edición electrónica de [www.philosophia.cl](http://www.philosophia.cl). Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.

Berger, P. y Luckmann, T. (2008), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.

Berlin, I. (1958), *Dos conceptos de libertad*, Universidad de Oxford, Publicada en Clarendon Press.

Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the organization. Dramas of Institutional Identity*, EE.UU.: The University of Chicago Press.

Eemeren, F. van, y Grootendorst, R. (2004), *A Systematic Theory of Argumentation. The Pragma-Dialectical Approach*, Nueva York: Cambridge University Press.

Eemeren, Frans Van, Grootendorst, Bob, Henkemans, Francisca, (2006), *Argumentación*; Buenos Aires, Biblos (trad. de Roberto Marafioti), 1ª ed., 2002, *Argumentation*, Lawrence Erlbaum Associates publishers, London.

Foucault, Michel (1976), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI Editores.

Fuller, S. (1995), *La epistemología socializada*, Entrevista con Steve Fuller, en Organización para Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://www.oei.es/salactsi/fuller.htm>.

Galicia. D. (2013), "Filosofía administrativa: la construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales", En Memorias del XVIII Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, FCA. UNAM.

Giddens Anthony (1993), *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortu.

Habermas J. (1997), *El giro pragmático de Rorty*, ISEGORIA (17), 5-36.

Lakatos, Imre (1975). "La falsación y la metodología de los programas de investigación científica". Imre Lakatos y Alan Musgrave (1975). *La crítica y el desarrollo del conocimiento científico*. Barcelona: Grijalbo.

- (1983). *La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza Editorial.

Laudan, L. (1977), *Progress and Its Problems*, Berkeley, Calif.: University of California Press.

Pereda, Carlos (1994), *Vértigos argumentales. Una ética de la disputa*, Barcelona: Anthropos-UAM-I.

Polanyi, M. (1970), *Science, Faith and Society*, Chicago, The University of Chicago Press.

Perelman, Ch. y Olbrechts- Tyteca, L. (1989), *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*, Gredos: Madrid.

Rorty, Richard (2015), "Heidegger, contingencia y pragmatismo", en *Ensayos sobre Heidegger y otros pensadores contemporáneos*, Escritos filosóficos 2, traducción de Jorge Vigil Rubio, Paidós, Barcelona, 1993, pp. 49-77, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/92230789/Heidegger-cia-y-Pragmatismo-Richard-Rorty#scribd>.

Searle, John (1990), *Actos de habla*, Madrid: Cátedra.

- (1997), *La construcción de la realidad social*, Barcelona, PAIDÓS.

Simon, Herbert A., March, James G. (1994), *Teoría de la organización*, Barcelona, Editorial Ariel.

*Strauuss, Leo (1970), "¿Qué es Filosofía Política?"* (Trad. de Amando de la Cruz), Ed. Guadarrama, Madrid.

Taylor, Charles (2004). *Modern social imaginaries*, Duke University Press, Durham y Londres, de Girola, Lidia (2007), "Imaginarios socioculturales de la modernidad. Aportaciones recientes y dimensiones del análisis para la construcción de una agenda de investigación", en *Sociología*, año 22, No. 64, mayo-agosto, pp.45-76. México, UAM.

Velasco, Ambrosio (1998), "Realismo político y crítica ética: una tensión esencial, Comentario al libro *El Poder y el Valor* de Luis Villoro", *ISEGORIA*/19 1998, pp. 151-156.

- (1999). *Resurgimiento de la teoría política en el siglo XX: Filosofía, Historia y Tradición*, México. UNAM.

- (2006) Retórica y racionalidad de las tradiciones políticas y científicas.

Disponible

en:

[http://fenix.cichcu.unam.mx/libroe\\_2006/0004062/20\\_c16.pdf](http://fenix.cichcu.unam.mx/libroe_2006/0004062/20_c16.pdf).

Weber, M. (2014), *Conceptos sociológicos fundamentales*, Madrid, Alianza editorial.

Wolin, S. (1996). *Democracia, Diferencia y Re-conocimiento*, Ágora, Cuadernos de Estudios Políticos No.4, Argentina, pp. 133-152.





# Principales métodos de investigación en los Estudios Organizacionales

---

*Dra. Rosalinda Gámez Gastélum<sup>1</sup>*

## **Resumen:**

En este capítulo se analizan los paradigmas de la investigación cualitativa y cuantitativa, así como el mixto (síntesis) que permite la complementariedad de ambos enfoques, y su uso en los Estudios Organizacionales. Se presenta además un breve resumen sobre el proyecto de investigación “cambio organizacional por el uso de tecnología de la información en empresas México-americanas. Caso sector hortícola” y su puesta en marcha. Además se reflexiona sobre los principales obstáculos enfrentados al momento de ingresar al campo.

**Palabras clave:** Organizaciones, metodología y cambio organizacional.

<sup>1</sup> Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Universidad Autónoma de Sinaloa. [Rosalinda.gamez@uas.edu.mx](mailto:Rosalinda.gamez@uas.edu.mx) [rosygamez@yahoo.com](mailto:rosygamez@yahoo.com)

## Introducción

Los problemas de toda índole que la sociedad actual enfrenta exigen cada vez más una mirada crítica y analítica; sin embargo, con frecuencia el analista únicamente opta por una contemplación superficial y asume como verdad el cúmulo de datos que obtiene de los medios masivos de comunicación, principalmente de la Internet. Pero el conocimiento ya acumulado y la diversidad de procedimientos para su construcción, propios de esta etapa que vive la sociedad, exigen ir más allá y ser capaces de investigar qué está ocurriendo en esta nueva época.

Conocer qué ocurre con las organizaciones en este nuevo entorno global, caracterizado por el uso de nuevas tecnologías y formas organizacionales novedosas, solo es posible si se observa a través de una lente que permita profundizar en esa parte de la realidad total, denominada *organización*, mediante la utilización de métodos de investigación; visión que exige además, el tránsito desde el enfoque de la información al de la comunicación, a fin de tener respuesta ante los novedosos procesos que se están viviendo. Este capítulo de libro tiene el propósito de analizar una investigación, en donde se utiliza el enfoque mixto, para poder ofrecer un análisis completo de la organización.

## 1. La investigación científica

Desde la visión de Kerlinger, se puede definir a la investigación científica como un tipo de investigación “*sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales*” (Kerlinger, 1975, citado por Hernández Sampieri, et. al., 2006).

La investigación científica, desde esa misma visión, puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimientos y teoría (investigación básica), y b) resolver problemas prácticos (investigación aplicada).

En general, la investigación científica es un proceso, término que significa concatenación de hechos encaminados hacia un fin. Un proceso entonces es dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Es importante tener presente que en la investigación científica se puede trabajar con los paradigmas cuantitativo o cualitativo los cuales, lejos de ser excluyentes son complementarios, dependiendo del alcance de la investigación, de los cuestionamientos guía, del enfoque y, sobre todo, la naturaleza de las categorías o ejes de análisis (variables) que interrelacionadas componen el objeto de estudio.

En términos sintéticos, puede definirse a la metodología como el proceso de transformación de la realidad en datos aprensibles y cognoscibles, que buscan

volver inteligible un objeto de estudio. Se trata entonces de un conjunto de procedimientos teórico-prácticos que comandan y guían el trabajo de investigación. Pero antes de discutir acerca de procedimientos, es importante reflexionar acerca de la actitud metodológica de la cual depende en gran medida el desarrollo y el éxito de la investigación. Con frecuencia suele confundirse la metodología con las técnicas o instrumentos de registro o recolección de datos, lo cual genera de entrada un falso problema y una falsa dicotomía entre la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa y saca de la discusión el asunto clave: el del enfoque o tipo de acercamiento a la realidad.

Se pueden utilizar técnicas de carácter cuantitativo (contar y controlar variables) y pese a ello mantener el enfoque cualitativo, “el concepto más general en matemáticas no es el número, sino el orden” (Ibáñez, 1994; citado por Hernández Sampieri, et. al. 2006); por el contrario, pueden utilizarse técnicas de índole cualitativa (discurso principalmente) y a la vez centrarse en un enfoque absolutamente positivo, que no atiende a la cualidad del dato.

Existe una gran controversia en ese sentido, pero en este primer apartado se enfoca primero a analizar la metodología en el marco histórico de las ciencias sociales. De acuerdo con Taylor y Bodgan (1996), la metodología designa el modo en que se enfoca a los problemas y en el cómo se buscan respuestas. En las Ciencias Sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales, según Bruyn (1966) y Deutscher (1973).

La primera perspectiva es el *Positivismo*, misma que reconoce su origen en el campo de las ciencias sociales, en los grandes teóricos del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, especialmente Auguste Comte y Emile Durkheim. Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

Durkheim afirma que el científico social debe considerar los hechos o fenómenos sociales como cosas, que ejercen una influencia externa sobre las personas. Este se considera el origen del método cuantitativo, el cual parte de hipótesis y busca medir la realidad. Durante décadas, fue la metodología privilegiada en el ámbito científico, pero a partir de la década de los ochenta existe una revaloración del método cualitativo como paradigma de investigación en las Ciencias Sociales, aunque su uso es muy antiguo.

La segunda perspectiva teórica principal, que siguiendo a Deutscher (1973) se describe como *Fenomenología*. Ésta posee una larga historia como parte de la Filosofía y la Sociología (Berger y Luckmann, 1967; Bruyn, 1966; Husserl, 1913; Pastas, 1973; Schutz, 1962; 1967). El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es la que las personas describen como importante.

## 1.1 Paradigmas de la investigación: cualitativo y/o cuantitativo

La investigación *cuantitativa* casi siempre se concibe como la actividad que consiste en realizar estudios a gran escala, con muchos informantes o diseños experimentales que hacen comparaciones al azar. Tal como el término *cuantitativo* sugiere, la realidad es transformada en números, con el propósito de analizarla e interpretarla (Kendall, 1995; Gallimore, 1995 y Reese, 1995). La investigación *cualitativa*, por otra parte, se asocia más a métodos tales como la observación, el estudio de casos, la etnografía, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de la realidad, mediante un proceso interpretativo. Innegablemente, las diferencias entre los dos enfoques van más allá de la selección de métodos a escoger y están enraizadas en caminos fundamentalmente diferentes de “conocer la realidad”.

A pesar de que los enfoques cualitativos y cuantitativos se consideran con frecuencia mutuamente excluyentes, en realidad puede haber constantes superposiciones. Los datos cualitativos (respuestas a preguntas abiertas) pueden analizarse cualitativamente buscando los temas comunes o la construcción de modelos de pensamiento acerca de un tema en particular o pueden analizarse cuantitativamente, convirtiendo textos (entrevistas, notas de observación, por mencionar ejemplos, a códigos numéricos).

Otra distinción importante es el propósito al cual el método sirve. Los positivistas sostienen que los métodos cuantitativos rigurosos ofrecen mayor confianza cuando se intenta probar una hipótesis bien definida, a la cual basta una respuesta delimitada. Sin embargo, para un problema o fenómeno sobre el cual se sabe poco y sobre el cual se tienen muy pocos datos, podría ser mucho más prudente hacer un estudio exploratorio intenso, empleando métodos cualitativos de observación participante, estudios de caso o entrevistas abiertas.

En suma, los métodos cualitativos ofrecen medios eficientes para explorar o examinar explicaciones alternativas. La observación descriptiva, las entrevistas y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita (Wax, 1971, citado por Taylor y Bodgan, 1996). Wax señala que los orígenes del trabajo de campo pueden rastrearse hasta historiadores, viajeros, y escritores que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo. Pero sólo a partir del siglo XIX y principios del XX lo que ahora se denominará *métodos cualitativos* fueron empleados conscientemente en la investigación social. El estudio de Frederick Leplay de 1855 sobre familias y comunidades europeas representa una de las primeras piezas auténticas de observación participante (Bruyn, 1966). Como lo señala Wax (1971), Malinowski fue el primer antropólogo profesional que proporcionó una descripción de su enfoque investigativo y un cuadro de trabajo de campo.

También los métodos cualitativos tienen una rica historia en la sociología norteamericana. El empleo de métodos cualitativos se divulgó, principalmente, a partir de los estudios de la “Escuela de Chicago” en el periodo que va de 1910 a 1940. Después de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos. Los enfoques de sociólogos, antropólogos, psicólogos y otros estudiosos dedicados a la investigación cualitativa actualmente son sorprendentemente similares (Emerson, 1983).

### **1.1.1 Metodología Cualitativa**

El vocablo *metodología cualitativa* se refiere, en el más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos: las propias personas habladas o escritas y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977; en Taylor y Bodgan, 1996), la metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico:

- La investigación cualitativa es *inductiva*.- Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones, partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis y teorías preconcebidas.



- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva *holística*: las personas, los escenarios y los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son *sensibles* a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro de un *marco de referencia* de ellas mismas.- Es esencial experimentar la realidad como otros la experimentan.
- El investigador cualitativo suspende o *aparta sus propias creencias*, perspectivas y predisposiciones.
- Para el investigador cualitativo *todas las perspectivas* son valiosas.
- Los métodos cualitativos son *humanistas*.
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la *validez* en su investigación.- Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico.

- Para el investigador cualitativo todos los *escenarios y personas* son dignas de estudio.
- La investigación cualitativa es *un arte*.- Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo de conducir sus investigaciones.

Para abordar el proyecto de investigación antes mencionado, se adoptó el paradigma cualitativo de la investigación, debido a que éste plantea como idea central analizar el cómo las personas, los grupos y las organizaciones llevan a cabo las diferentes tareas, más que los porqué. En ese sentido se coincide con Robert Yin (2002) respecto a que antes de indagar el por qué, primero se debe entender el cómo. Quizás por esta situación, el paradigma cualitativo cada día parece tener más adeptos en el ámbito de los Estudios Organizacionales.

Cabe destacar que la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos. Es decir, las propias palabras de las personas, ya sean expresadas oralmente o escritas y además, su conducta observable. Debido a la intencionalidad de la investigación de “retratar” a los directivos en sus propios ambientes culturales es por lo que se recurrió a ese paradigma.

Según Robert Yin (2002), la metodología cualitativa, a semejanza de la cuantitativa, más que una forma de recoger datos, representa una manera de

encarar el mundo empírico. Sin embargo, no se debe perder de vista que el investigador no puede forzar la realidad y que el problema de investigación determinará qué tipo de metodología se usará, tomando en cuenta qué aspectos interesa indagar o bien que refleja la misma realidad.

Por ejemplo, el proyecto *Hawtorne* pretendía realizar un estudio de tipo cuantitativo, pero al momento de realizar el trabajo, los investigadores se encontraron con que el mundo empírico exigía la metodología de tipo cualitativo.

En el caso del análisis del uso de las Tecnologías en la empresa, el trabajo que se llevó a cabo, desde el primer momento, por la naturaleza del mismo objeto de estudio, se develó como inscrito en este paradigma, situación que se confirmó al momento de entrar al campo. El método cualitativo de acuerdo con Taylor y Bodgan (1996), presenta las siguientes características:

Retomando las características del paradigma cualitativo, la investigación cualitativa es inductiva y los investigadores siguen un diseño de la indagación flexible, es decir comienzan sus investigaciones con interrogantes vagamente diseñadas y las van afinando conforme se enfrentan a la investigación empírica.

Asimismo, en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios y los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador

cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan.

Además, los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas y de suspender o bien apartar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Esto significa que, tal como lo dice Bruyn (1966), el investigador cualitativo ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es un tema de investigación.

También es importante considerar que para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. Todas las personas y los escenarios son valiosos. Otra de las características del método cualitativo es que son humanistas, por lo que el investigador llega a conocer a la persona y a experimentar lo que ellas sienten en su vida cotidiana.

En suma, los investigadores cualitativos dan énfasis en la validez de su investigación, lo cual implica que nos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, 1969). Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre lo que la gente realmente dice y hace.

La época de mayor despegue para la realización de estudios de este tipo se ubica en 1980, cuando ocurren cambios acelerados a nivel mundial y en el ámbito

académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran llevan a los investigadores en Ciencias Sociales a incorporar nuevos enfoques más humanistas.

En suma, el estudio de caso tiene una gran pertinencia en este tipo de trabajos y representaba una ausencia sentida en México, pero investigadores de instituciones reconocidas, como la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, han destacado en la última década en este tipo de trabajos en el área de Administración y Ciencias Sociales en general.

En ese sentido, cabe destacar que en la región Noroeste de México, específicamente en Sinaloa, se han realizado las siguientes investigaciones que usan metodología cualitativa y estudio de caso: Liderazgo y clima organizacional: El caso de la Mujer Ejecutiva en Telmex (Navarro, 2003); Cultura Organizacional en empresas México-americanas, el caso de Agrícola Tarriba (Gámez, 2003); Poder y Relaciones Intergubernamentales, caso del Instituto Fiscal (Soria, 2004); Cultura Organizacional y Formas Organizacionales en empresas chino-mexicanas, caso Tex Ray (Gámez, 2004); Cultura organizacional y toma de decisiones en instituciones públicas, Caso Universidad "O" (Gámez, 2005); y Liderazgo y Clima Organizacional en las mujeres empresarias y ejecutivas, Caso Sinaloa (Navarro y Gámez, 2005).

En los estudios arriba mencionados y en otros más se utilizó la metodología cualitativa como paradigma preferente y se observa un cambio reciente en los Estudios Organizacionales, ya que antes de la década de los ochenta se optaba por el uso de métodos cuantitativos. También se advierte en los estudios organizacionales un nuevo enfoque metodológico, basado en la interdisciplinariedad y en la multidisciplinariedad<sup>2</sup>. Es decir, para explicar qué sucede en las organizaciones se utiliza la teoría de la organización, pero la realidad es tan compleja que exige además utilizar otras áreas de conocimiento. Por ejemplo, en la investigación *Formas culturales y organizacionales en empresas Chino-mexicanas. Caso Tex Ray* (Gámez, 2004) se utilizó la teoría de la organización, la teoría de la comunicación, algunas teorías económicas y de las relaciones internacionales, lo cual nos mueve a pensar en la organización como un ente complejo, cuyo estudio exige retomar elementos de varios campos del conocimiento de las Ciencias Sociales para responder a las preguntas de investigación.

Para el investigador cualitativo todas las personas y escenarios son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo para ser estudiado. Es precisamente la metodología cualitativa la que valió para elaborar

<sup>2</sup> La multidisciplinariedad significa la conjunción u utilización de varios campos del conocimiento, para estudiar un fenómeno determinado. Por ejemplo los Estudios Organizacionales y la comunicación entran en este enfoque desde su surgimiento. En cambio, la interdisciplinariedad indica que entre las disciplinas se va a establecer una relación; determinar el tipo de relación nos conduce a un estudio de los niveles de interdisciplinariedad.

La interdisciplina se presenta entonces como la connotación de aspectos específicos de la interacción de las disciplinas, que dentro del conjunto adquiere un sentido propio o un matiz de la "disciplinariedad".

ese trabajo; sin embargo, no se descalificó a la metodología cuantitativa a priori, sino que después de hacer una reflexión sobre este paradigma se determinó no usarlo debido a la naturaleza del objeto de estudio. No se considera que las metodologías cualitativa y cuantitativa sean excluyentes, sino más bien son complementarias. Precisamente en esta investigación se optó por una combinación de ambas metodologías, en lo que se denomina metodología mixta.

Este trabajo de investigación se planteó a partir de tres dimensiones de análisis en las empresas hortícolas de Sinaloa exportadoras al mercado estadounidense: Cambio organizacional, entorno y tecnologías de la información, analizando la interrelación que se da entre estas tres dimensiones en cuanto a formas organizacionales y administrativas.

1.1.3 Metodología mixta El diseño metodológico planteado es mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a que la naturaleza de la investigación requirió utilizar técnicas de recolección de información de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Por ejemplo, para el diagnóstico y caracterización de este campo organizacional (subsector hortícola) en cuanto a las dimensiones de cambio organizacional y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) se usaron cuestionarios (uno por cada una de las 20 organizaciones objeto de estudio) ; mientras que para la dimensión de entorno se utilizaron técnicas de recolección de la información de naturaleza cualitativa, principalmente entrevistas semiestructuradas,

observación con diario de campo, revisión de documentos y uso de técnicas audiovisuales. A la metodología mixta algunos autores le han denominado también triangulación. Uno de los primeros autores en codificar la práctica de la triangulación desde las ciencias sociales fue Denzin (1978), quien la definiera como “la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno”. La triangulación es definida generalmente como la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, que iluminando distintos aspectos de una misma realidad, permiten su “ubicación” precisa en un contexto dado (León, 2008). Esta metodología fue usada en sus orígenes en estrategias militares o investigaciones marítimas por su confiabilidad.

Existen varios tipos de triangulación, pero solo se mencionarán las más relevantes (León, 2008):

- Triangulación de métodos y técnicas: consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado. Para esta triangulación se utilizará la observación sobre el terreno y la encuesta semi-estructurada.
- Triangulación de información o de datos: se refiere a tres tipos posibles de triangulación:
  1. La triangulación de personas, por la cual se accede a la información que brindan distintos actores en un mismo escenario y permite captar múltiples perspectivas de una misma intervención. (En el caso aquí expuesto se realizó una entrevista semi-estructurada a los miembros de la organización, ubicados en posiciones clave en la toma de decisiones).



2. La triangulación de espacios, contempla el acceso a un fenómeno en distintos ámbitos geográficos, empresariales o distintas regiones en un proyecto nacional. En el estudio citado se consideraron empresas de diferentes localidades en Sinaloa (México) y Arizona (Estados Unidos).
3. Triangulación teórica, contempla la posibilidad de hacer uso de diversos marcos conceptuales para dar cuenta del objeto de estudio y en ellos coexisten diversos paradigmas, sin que ninguno adquiriera un estatus hegemónico o se convierta en paradigma universal.

La idea entonces, consiste en emplear varias perspectivas para interpretar la realidad organizacional. Para de esa manera darle estructura a un mismo conjunto de datos. Es decir, cruzar la teoría con la práctica.

Este trabajo de investigación tomó como sustento las principales teorías de la organización en lo referente a cambio organizacional, abordadas por los siguientes autores: Barba, Montaña y Solís (1999); Chiavenato (1998); Coronilla (2004); Alvarado (2004); Hax y Majluf (1993); Hax (1992) Kast, Fremont E. y Rosenzweig (2000); Mintzberg, Brian Quinn y Voyer (1997); Palmer y Dunford (1996); Pfeffer (2000); y Porter (1996). También retomó el enfoque de De Faría Mello (2004) y el del neoinstitucionalismo de Powell y Dimaggio (1999).

Para analizar el fenómeno de cambio organizacional, en esta investigación se ha trabajado con un análisis de las fuerzas endógenas por el proceso de

intervención organizacional que generan los consultores informáticos, pero también considera las fuerzas exógenas.

En tanto, para la dimensión de tecnologías de la información y comunicación se consultó a estos autores: Wallace (2004), John R. Baldwin y David Sabourin (2001); Salvatore, Torrisi y Zinovyeva (2005); Surendra Gera & Wulong Gu, (2004) Hempell y Zwick (2005); Bertschek y Kaiser (2007), y Rifkin (2005), entre otros.

En la dimensión de entorno se consideró la teoría del neoinstitucionalismo en Powell y Dimaggio (1999), en Shermerhorn, Hunt y Osborn (2004) y en Porter (1996). Cabe reiterar que las tres dimensiones de investigación se interrelacionaron entre sí.

En esta investigación, el método utilizado es la triangulación por considerar que el uso de ambas metodologías permitía realizar un análisis más completo del objeto de estudio.

**La parte cuantitativa de la investigación requirió de la aplicación de 20 cuestionarios a igual número de empresas hortícolas exportadoras de Sinaloa y Arizona (10 de Sinaloa y 10 de Arizona) , para en primer término caracterizar el campo organizacional hortícola respecto al uso de las tecnologías de la información, diseño organizacional e impacto en procesos organizacionales y administrativos. En esta parte de la investigación también**

**se incluyeron las variables del entorno general (México) y del entorno específico (Sinaloa), así como de las competencias de su campo organizacional (sector hortícola). Se trabajó el cambio organizacional a partir del enfoque del neoinstitucionalismo por la relevancia del entorno en los procesos de cambio y debido a que se analizaron las empresas hortícolas México-americanas como un campo organizacional.**

**Una vez caracterizado el campo organizacional hortícola en Sinaloa por el uso de las TIC's, se aplicaron 10 cuestionarios en la zona de Río Rico, Arizona a igual número de empresas comercializadoras de hortalizas, a fin de realizar un diagnóstico similar al de Sinaloa (en donde ya se habían aplicado 10 cuestionarios a igual número de organizaciones productoras y exportadoras de legumbres frescas al mercado sudoeste de Estados Unidos y sur de Canadá). Es decir, se aplicó un cuestionario *in situ* por cada organización objeto de estudio. Se trabajó con esa muestra por ser las empresas que están en contacto en la comercialización de hortalizas frescas de invierno con las de Sinaloa.**

Posteriormente, se aplicaron técnicas de recolección de información de naturaleza cualitativa, tales como: observación con diario de campo, 24 entrevistas semiestructuradas (10 en Sinaloa y 14 en Arizona) a los directivos o gerencia media, cuyas empresas usen más las TIC's. También se hicieron registros audiovisuales en fotografía y video. En ese sentido, este trabajo de investigación inició con la construcción del problema de investigación, el cual se formuló así:

El surgimiento de nuevas formas de trabajo se da en el contexto de la sociedad de la información y la gestión del conocimiento, que transforma de manera radical los procesos culturales y organizacionales desde la década de los setenta en los países industrializados, y en México toma lugar en los noventa. La llamada sociedad postindustrial genera, sin duda, nuevas formas de interrelación al interior de las empresas, en donde la información y el conocimiento son los principales insumos para generar el cambio organizacional. Se enfrentó a una nueva economía y a una sociedad apuntaladas por la información y el conocimiento.

La revolución tecnológica se ha convertido en un factor que influye directamente en el desarrollo de las organizaciones. La llamada tercera revolución industrial modificó de manera sustancial las formas de trabajo con el advenimiento de la computadora, las nuevas tecnologías de la información y el *software* para la toma de decisiones, hasta llegar a la denominada empresa virtual.

En ese sentido, la tecnología se ha introducido en las organizaciones como una necesidad o como una moda para efficientar los procesos de trabajo, pero ha tenido un importante impacto en las formas de trabajo.

En esta investigación se planteó analizar la tecnología como un elemento clave en los procesos de cambio organizacional, tomando como estudio de caso (Yin, 2002) a las empresas México-americanas del subsector hortícola.

Esta investigación se justifica en la medida que es socialmente útil para las empresas hortícolas México-americanas, que constituyen una parte clave de la economía de México y de Sinaloa. La balanza comercial durante el periodo 2005 al primer cuatrimestre de 2006 presenta un superávit en los productos de hortalizas de 1,641.91 millones de dólares para el año 2005 y 2,053.79 millones de dólares para el primer cuatrimestre de 2006. Sobresale por su exportación el tomate fresco o refrigerado, pepino y pepinillo, hortalizas frescas o refrigeradas de vaina y hortalizas frescas entre otras. Esta actividad genera más de 500 mil empleos directos e indirectos en Sinaloa y Arizona (SAGARPA, 2006).

## **2.1 Elementos protocolarios**

### **2.1.1 Problema de investigación**

Los procesos de cambio organizacional por la utilización de tecnología representan problemas y retos para las empresas México-americanas, particularmente las del subsector hortícola, porque implica generar nuevas formas organizacionales y de interacción en los procesos de toma de decisiones. El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) generan nuevas formas de trabajo, pero también nuevos problemas en el ámbito de la gestión empresarial, particularmente en toma de decisiones, diseño organizacional, liderazgo, equipos de trabajo, innovación y comunicación organizacional, los cuales no han podido ser resueltos por los empresarios hortícolas de Sinaloa, por

constituir una situación inédita. Por ello, se puede afirmar que, a pesar de tener el equipamiento adecuado, los procesos de innovación organizacional no se han presentado con la celeridad requerida por el fluctuante y cambiante mercado internacional.

Las 20 organizaciones que integran el campo organizacional de las empresas hortícolas México-americanas<sup>3</sup>, ubicadas en la región de Río Rico, Arizona y en Culiacán Sinaloa, han logrado incorporar el uso de las TIC's en sus procesos organizacionales en cuanto a equipamiento, pero enfrentan resistencias para el cambio organizacional y la innovación de sus procesos administrativos. Por las características de este tipo de organización (repartida en diferentes lugares, en cada uno de los cuales se lleva a cabo una parte del proceso de producción y comercialización), el uso de las TIC's (Internet, extranet, intranet, videoconferencias, *software* para toma de decisiones y equipos virtuales de trabajo) representa un aspecto relevante para transformar el mercado de trabajo y lograr una comunicación más eficaz, que permita la solución de los problemas de manera pronta y expedita a un menor costo.

En ese sentido, se plantean las siguientes interrogantes:

## **Pregunta Principal de investigación**

¿Cómo se presenta el cambio organizacional por el uso de las tecnologías de la información en empresas México-americanas?

## **Preguntas secundarias o de trabajo**

- ¿Cuál es la caracterización del campo organizacional hortícola en cuanto al uso de las TIC'S en Sinaloa y Arizona?
- ¿Cómo impacta el uso de las nuevas tecnologías en las formas organizacionales (procesos de comunicación, innovación organizacional y liderazgo)?
- ¿Cuáles son las principales resistencias que se enfrentan al cambio organizacional por el uso de las TIC's?
- ¿Cuáles son los principales procesos administrativos (toma de decisiones, trabajo en equipo y diseño de puestos) que se han modificado a partir de la introducción de las TIC's?
- ¿Cuál ha sido el impacto del entorno y la tecnología en el diseño organizacional?

## **.2.2 Objetivos**

- Analizar los procesos de cambio organizacional, generados por el uso de las TIC's en empresas México-americanas, particularmente del subsector hortícola en Sinaloa y Arizona.

## **2.3 Objetivos específicos**

- Estudiar los cambios generados en las organizaciones hortícolas de Sinaloa en forma comparativa con las de Arizona con la introducción de las TIC's a partir de las dimensiones cambio organizacional, entorno y tecnologías de la información.
- Analizar los efectos del cambio organizacional en los procesos de toma de decisiones, comunicación e innovación organizacional a partir del uso de la tecnología de la información como capacidad estratégica de las firmas.
- Analizar las formas organizacionales que han surgido por la utilización de las TIC's en los procesos administrativos, especialmente el trabajo colaborativo y los equipos virtuales de trabajo, así como su impacto en el liderazgo.



- Estudiar el impacto del entorno y la tecnología en el diseño organizacional.

## 2.4 Hipótesis

Esta investigación tiene como objetivo general analizar los procesos de cambio organizacional, generados por el uso de las TIC's en empresas México-americanas, particularmente del subsector hortícola en Sinaloa y Arizona, y parte de la siguiente hipótesis general:

Hi: El cambio organizacional por uso de TIC's es percibido de manera distinta en las empresas hortícolas de Sinaloa y Arizona, de tal manera que para el caso Sinaloa es sinónimo de mayor equipamiento y para el de Arizona de innovación, debido a que en Sinaloa se mantiene una débil relación con el entorno.

También se plantearon las siguientes dos hipótesis específicas

H1: Los beneficios del cambio organizacional por el uso de TIC's son similares para las empresas hortícolas de Sinaloa y Arizona, por lo que se reflejan en una nueva forma organizacional, caracterizada por una comunicación horizontal, toma de decisiones rápidas, innovación organizacional y liderazgo virtual. H2

- Las TIC's generan cambios en el diseño organizacional, el cual responde a las demandas del entorno para ser más competitivos, de tal manera que las condiciones del entorno y el diseño organizacional están relacionadas.

Respecto al diseño metodológico, en la siguiente tabla se realiza una explicación más detallada.

**Tabla 1**

**Diseño Metodológico mixto**

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Descriptiva e interpretativa</b>
<b>Población</b>	Finita (Bancomext, DIEX 2007; hoy PROMÉXICO)
<b>Tamaño de la población</b>	El tamaño de la población es de 93 empresas, mismas que están clasificadas en el sector agrícola.
<b>Delimitación de la población</b>	Se aplicó el cuestionario a gerentes, directivos y gerentes del área de sistemas computacionales (al menos 1 por empresa analizada).
<b>Unidad de Análisis</b>	Las empresas hortícolas exportadoras (productoras) de Culiacán, Mazatlán, Guasave y Ahome. Empresas comercializadoras de legumbres frescas en Río Rico, Nogales, Arizona.
<b>Prueba piloto</b>	Se aplicó a consultores de informática de empresas hortícolas exportadoras.
<b>Trabajo de campo</b>	Se realizó en Sinaloa y Arizona.
<b>Muestra real (aplicación efectiva)</b>	Con la aplicación de una fórmula de estadística se obtuvo una muestra de 10 empresas en Sinaloa y 10 en Arizona.
<b>Fuentes de recolección de información</b>	Primarias: Cuestionario autoadministrado, aplicado in situ a gerentes y personas de nivel directivo. Entrevistas semiestructuradas, observación con diario de campo, revisión de documentos y técnicas audiovisuales.  Secundarias: Información extraída de bases de datos: CAADES, <i>Fresh Produce</i> , blogs, periódicos electrónicos, documentos varios, libros, etc.,

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño metodológico.

## 2.5 Investigación de campo

En esta investigación se partió de una muestra de 93 empresas hortícolas exportadoras hacia el mercado de los Estados Unidos, ubicadas en Sinaloa y Arizona. Para la parte cuantitativa, se tomó el universo de estudio de las 93 empresas exportadoras, incluidas en el directorio del Banco de Comercio Exterior, a partir de las cuales se determinó una muestra de 10 empresas, seleccionadas a través del muestreo aleatorio.

### **Población y tamaño de la muestra:**

La muestra fue seleccionada tomando en consideración la formulación estadística considerada por Sierra-Bravo (1995) para obtener una confiabilidad del 95%, un 10% de error ( $p=.5$  y  $q=.5$ ).

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

$n$ =es el tamaño de la muestra

$N$ =tamaño de la población  $N=93$

$Z$ =nivel de confianza;  $Z=2.5$

$p$ =probabilidad a favor;  $p=0.5$

$q$ =probabilidad en contra;  $q=0.5$

e=error de estimación

$$n = \frac{(2.5)^2 (0.05) (0.5) (93)}{(93) (0.1)^2 + (2.5)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 9.6333$$

$$n \geq 10$$

Las empresas fueron seleccionadas en forma aleatoria, considerando seleccionar un total de 10 en Sinaloa y 10 en Arizona.

### **2.5.1 Métodos y técnicas de recolección de información usadas**

En esta investigación se utilizó metodología de la investigación de naturaleza mixta, ya que se usaron los enfoques cualitativo y cuantitativo. Además, por tratarse de un estudio que analiza los casos de las empresas hortícolas exportadoras de Sinaloa y Arizona se ha decidido utilizar el método comparativo por ser una herramienta de búsqueda sistemática de similitudes y diferencias de ejemplares que pertenecen a un mismo grupo; aunque las diferencias logran ser el foco de la indagación, el propósito aquí es trascender lo exploratorio y llegar a descubrir por qué los casos son diferentes para revelar la

estructura subyacente general, la cual permite tal variación (Elder, 1976; Lijphart, 1971).

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se elaboró un cuestionario cerrado de opción múltiple que fue aplicado en el periodo de julio a noviembre de 2013, el cual contenía un total de 35 ítems con la siguiente estructura:

- Datos generales de la empresa (4 ítems)
- Usos del Sistema de Información (SI) y Tecnologías de la Información y Comunicación (TI), (14 ítems).
- Cambio organizacional (7 ítems)
- Liderazgo y trabajo en equipo (4 ítems).
- Problemática antes, durante y después de la implementación de TI y de la administración de sistemas de la información (6 ítems)

El cuestionario fue precodificado de manera manual y posteriormente se procedió a su captura en el programa SPSS y luego a la construcción de gráficas con el *software*. Para la parte cualitativa se utilizó observación con diario de campo, entrevistas semiestructuradas y registros audiovisuales. En Sinaloa se

realizaron 10 entrevistas semiestructuradas y 14 en Arizona a gerentes y gerencia media de la organización.

Para la realización de las entrevistas, se realizó en primer término una guía de entrevista semiestructurada, en la cual se plantearon 10 preguntas abiertas y una cédula de observación, en donde se consideraron las tres dimensiones de investigación y las categorías de análisis, a fin de que esos aspectos nos sirvieran como guía a lo largo del proceso de la investigación, sobre todo en el aspecto cualitativo del estudio, donde se corre el riesgo de perder objetividad.

## **Conclusiones**

En el caso de las 10 empresas sinaloenses encuestadas: Agrícola Bátiz, Agrícolas Las Espinitas, Agrícola Los Topitos, Agrícola Luque, Agrícola Paralelo 38, Agrícola Tarriba, Agrícola Wilson/Bátiz, Agrícola Valores Hortícolas del Pacífico, Agrícola Higueral Produce y Agrícola Santa Teresa se detectó que el 100 % es internacional ( lo cual significa que parte de su producción es comercializada en el exterior del país), pero que también participan en el mercado nacional y local. El 100 % de las empresas son de naturaleza familiar, lo cual constituye un rasgo distintivo de la empresa hortícola de Sinaloa (Gámez, 2006).

De las 10 organizaciones estudiadas en Sinaloa, el 50 % se ubica en el valle de Culiacán (zona centro del estado), 30 % en el valle de El Fuerte (zona norte) y el 20 % en el valle de Guasave (zona centro-norte). Se consideró representativa esa muestra, porque las empresas se ubican en las zonas de Sinaloa con mayor producción de hortalizas, mismas que se exportan hacia el mercado de los Estados Unidos y Canadá.

Los cuestionarios se realizaron de manera personalizada a directivos de alta gerencia y nivel intermedio, en donde se advirtió cierta resistencia de los empresarios a responder a las preguntas, ya que en la mayoría de los casos previo a la encuesta mostraban desconfianza acerca del destino de la información que proporcionarían. En algunas organizaciones suspendieron la entrevista y la aplicación del cuestionario, hasta en tres ocasiones, por asuntos de tiempo del entrevistado. Una empresa del norte de Sinaloa duró un mes en aceptar el trabajo y en cuatro organizaciones más fue necesario recurrir a funcionarios del área de Sanidad Vegetal de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA), a fin de que sirvieran como mediadores con los directivos de empresas hortícolas para lograr la aplicación del instrumento y la realización de las entrevistas. Sólo de esa manera se logró obtener la información.

Cabe mencionar que previo a la aplicación de cuestionarios y la realización de las entrevistas, se revisaron las páginas Web de las empresas hortícolas de Sinaloa y se enviaron correos electrónicos a los directivos como primer forma de

enlace, pero se detectó que la mayoría de las páginas tenían tiempo de no haber sido actualizadas y los correos que aparecían en las páginas no daban respuesta, excepto en dos. Eso se pudo constatar cuando se observó que en muchas de las páginas aparecen promociones para el Expo-Agro Sinaloa 2013, cuando ese evento tiene dos años que pasó.

Para convencer a los empresarios, fue necesario realizar "*rapport*" y contar con el apoyo de funcionarios del ramo agrícola y comercializadores de insumos agrícolas, quienes sirvieron de enlace en esta pesquisa. La investigación de campo en el caso de Sinaloa se realizó del mes de junio a finales del mes de agosto de 2013, debido a los obstáculos anteriormente mencionados.

De acuerdo a datos de SAGARPA y BANCOMEXT al momento de iniciar la investigación tenían en su padrón 93 empresas dedicadas hacia la exportación de hortalizas frescas, pero al finalizar febrero de 2013 las estadísticas revelan un comportamiento a la baja al quedar sólo 50 empresas hortícolas exportadoras, de acuerdo al padrón de Sanidad Vegetal de SAGARPA (Entrevista con el Jefe de Sanidad Vegetal de SAGARPA en Sinaloa, Ing. Jesús Ramón Gámez Gastélum). La situación es explicable en la medida que algunos exportadores de hortalizas frescas de Sinaloa no han podido cumplir con los requerimientos de inocuidad alimentaria y procedimientos fitosanitarios, que se agudizaron con la entrada en vigor de Ley de Bioterrorismo y han determinado reorientar su producción sólo a mercado nacional; otros más han entrado en programas de reconversión



productiva, debido a que los precios del mercado de los granos en el ámbito internacional, particularmente el maíz, registra un comportamiento al alza.

En otros casos se detectó en la investigación de campo que existen empresas registradas en el directorio de BANCOMEXT como exportadoras que en realidad no existen. Al realizar una entrevista al respecto, al encargado de esa área del Banco, Lic. Carlos Segura atribuyó al hecho a la existencia de un posible lavado de dinero en ese sector; por lo cual se detectó una gran cantidad de empresas hortícolas fantasmas, puesto que al llamar a los teléfonos registrados decían que ya no existían o que desconocían porque daban esa dirección. Eso ocurrió con mayor énfasis en empresas registradas en el sur de Sinaloa. Después de ubicar a las empresas legumbreras en la zona se realizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar a diez de ellas.

Respecto, a la investigación en Estados Unidos, en la zona de Río Rico, Arizona, se logró aplicar 10 cuestionarios y realizar 14 entrevistas a igual número de directivos de empresas comercializadora de legumbres. En la parte del trabajo con Estados Unidos, participaron como enlaces directivos de *Fresh Produce* (organismo que aglutina a comercializadores de hortalizas frescas) y el representante de la Confederación de Asociaciones Agrícolas, en Nogales, Sonora, Ingeniero Jorge Ibarra. Previo, al apoyo de funcionarios de esos organismos se habían realizado dos esfuerzos infructuosos por ingresar al campo.

En suma, se aplicaron estrategias de investigación para el Estudio de Organizaciones de naturaleza cualitativa y cuantitativa, que se denomina triangulación, para ofrecer una mirada más completa sobre los fenómenos organizacionales.

Cabe mencionar que la hipótesis de investigación planteada resulto parcialmente verdadera, ya que el cambio organizacional es percibido de manera distinta en las empresas hortícolas de Sinaloa y Arizona, debido a que en Sinaloa lo advierten como una exigencia del entorno organizacional y la necesidad de cumplir con la obligatoriedad de la Ley de Bioterrorismo en el apartado II de productos perecederos. Lo cual implica que mantiene una relación fuerte con el entorno.

En tanto, para el caso Arizona también lo advierten como una exigencia del entorno, pero se observa mayor interés por la innovación organizacional, para responder a las exigencias del turbulento mercado internacional de legumbres frescas.

En el caso de la hipótesis de investigación uno que plantea Los beneficios del cambio organizacional por el uso de TIC's son similares para las empresas hortícolas de Sinaloa y Arizona, por lo que se reflejan en una nueva forma organizacional, caracterizada por una comunicación horizontal, toma de decisiones rápidas, innovación organizacional y liderazgo virtual, se encontró que

el supuesto es verdadero, ya que en la investigación se lograron los siguientes hallazgos:

1. Estructuras organizacionales planas. Las nuevas tecnologías obligan a la existencia de estructuras organizacionales planas, sin niveles intermedios, de tal manera que la toma de decisiones se lleva a cabo en forma ágil y se le dé *empowerment* a los trabajadores en decisiones de la vida cotidiana organizacional, pero las decisiones estratégicas siguen teniendo lugar en la cúspide de la organización, sobre todo las de expansión de mercados y aspectos financieros.
2. Innovación organizacional. Esto significa que las organizaciones usan innovaciones técnicas, para eficientar los procesos de producción y comercialización de hortalizas frescas, así como en el nivel funcional de la organización, utilizando la comunicación electrónica.
3. Comunicación organizacional horizontal. En este caso se facilita la comunicación horizontal y la solución de conflictos de manera inmediata, pero las formas de autoridad son más flexibles y hay ambigüedad respecto a la autoridad que ejerce cada actor organizacional.
4. Reducción del tamaño de la organización. El uso de las TIC's obliga a que los niveles jerárquicos sean menos y los empleados semicalificados o cuasicalificados, con frecuencia ubicados en la parte intermedia de la jerarquía organizacional, ya no se requerán más. Esto vislumbra una situación de desempleo para los menos calificados en las organizaciones, o

que no sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del manejo tecnológico.

5. Liderazgo virtual. Los líderes de la organización (propietarios de las empresas comercializadoras y exportadoras) se ubican en oficinas geográficas de Culiacán, Sinaloa y desde aquí en forma virtual comunican su toma de decisiones a sus empleados de Arizona, mediante internet, intranet y videoconferencias.

Respecto a la hipótesis dos que establece Las TIC's generan cambios en el diseño organizacional, el cual responde a las demandas del entorno para ser más competitivos, de tal manera que las condiciones del entorno y el diseño organizacional están relacionadas se corroboró que la hipótesis es verdadera por los siguientes hallazgos:

1. Las organizaciones tuvieron que realizar un rediseño organizacional a partir de la implementación de las nuevas tecnologías, en las cuales se detectó la existencia de estructuras organizacionales más planas, con menos niveles jerárquicos y en donde la gerencia intermedia (en más del 80 % de los casos estudiados) fue eliminada.
2. Las organizaciones tienden a mimetizarse en este campo organizacional con las empresas más exitosas. Esto implica desde la perspectiva del institucionalismo e isomorfismo sociológico (Powell y Dimaggio, 1997) que se trata de un cambio mimético por la necesidad de parecerse a las

organizaciones hortícolas internacionales más relevantes e innovadoras, pero también de un cambio coercitivo por la exigencia del entorno internación al de cumplir con la Ley de Bioterrorismo de los Estados Unidos, en su apartado II que contempla la exportación de productos perecederos, así como nuevas reglas de sanidad e inocuidad alimentaria, cuyos formatos exigen un llenado y seguimiento en línea.

En resumen en está se considera que el uso de la investigación mixta o triangulación es una valiosa herramienta metodológica en los Estudios Organizacionales, para realizar un análisis completo de las empresas, sobre todo por la emergencia de nuevas organizacionales, lo cual no implica la desaparición de las ya existentes, pero sí nuevos retos y desafíos para los investigadores en este campo del conocimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bonache, J. (1999) *“El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”*, Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa, No. 3 Enero-Junio, pp-130-140.

Bryman, A. (1988) *Quantity and Quality in social Research*, Unwin Hyman, London.

Calder, B.J. (1994) "Qualitative Marketing Research". En Bagozzi, R.P. (Ed): *principles of marketing Research*, Blackwell, Oxford, pp.50-70.

Denzin, N. (1978) *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial Mc Graw Hill, New York.

Devers, K.J. (1999) *How will we Know "Good" Qualitative Research when we see it? Beginning the dialogue in Health Services Research*" Health Services Research, Vol. 34, No. 5 December, pp. 1153-1188.

Galindo Caceres, Luis Jesús, (1998) *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, editorial Pearson, México.

Grunow,D. (1995) "*The research design in organization studies: problems and prospects*", Organization Science, Vol. 6, No. 1 January-February, pp. 93-103.

Hernández Sampieri Roberto (2000) Et. al. *Metodología de la Investigación*, 2ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Hurley, (1999) "*Qualitative Research and the profound grasp of the obvious*", Health services research, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1119-1136.

Jick, T. D. (1979) "*Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action*" Administrative Science Quarterly, Vol. 24, December, pp.602-611.

Lee, T.W. (1998) *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Marshall C. y Rossman, G.B. (1995) *Designing Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Miles y Huberman, (1984) *Qualitative Data Analysis. A sourcebook of new methods*, sage, Beverly Hills, CA.

Miles y Huberman, (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Mintzberg, H. (1979) "An Emerging Strategy of "Direct" Research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, December, pp. 582-589.

Ragin, C.C. (1999) "The Distinctiveness of case-oriented research" *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5 December, pp. 1137-1151. McGraw-Hill, Madrid.

Ruiz de Olabuénaga, J.T., Aristegui, I. y Melgosa, L. (1998) *cómo elaborar un proyecto de investigación social*, cuadernos monográficos del ICE, No.7

Sofaer, S. (1999) "Qualitative Methods: What are they and Why use Them?" *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1101-1118.

Shortell, S.M. (1999) "The Emergence of Qualitative Methods in Health Services Research", *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1083-1090.

Skinner, Tagg y Holloway, (2000) "Managers and Research. The Pros and Cons of Qualitative Approaches", *Management Learning*, Vol. 31, No. 2 pp. 163-179.

Taylor y R. Bodgan (1987), *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*, Editorial Paidós, Barcelona.





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Asertividad Organizacional

---

*Dr. Guillermo Torres Sanabria<sup>1</sup>*

## **Resumen**

La investigación se caracteriza por ser observacional, exploratoria, transversal y descriptiva, en el que primeramente se describe teóricamente a la asertividad organizacional, así como sus herramientas para ejecutarse; complementándose con un estudio de campo en el que se indagó su aplicación práctica y la relación de variables relacionadas, utilizándose un instrumento validado con el que se conoció los niveles de asertividad en una empresa de giro electro-mecánico por medios estadísticos de tratamiento de datos.

**Palabras clave:** Empresa, Organización. Metodología.

<sup>1</sup> UAM-Azcapotzalco. chapultepec19@hotmail.com

## **Introducción.**

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar la importancia de asertividad en una organización, abordada desde una perspectiva de comunicación. Hoy en día se han generado cambios, que afectan a la organización por ello deben existir sistemas de comunicación que permitan a las personas tener un mejor desempeño laboral. En un mundo competitivo las personas no pueden salir adelante únicamente con sus capacidades técnicas, también deben tener habilidades para actuar bajo presión, brindar un buen trato al público, trabajar en equipo y resolver problemas, entre otra. Actualmente las empresas son más exigentes con el recurso humano, se evalúa constantemente el comportamiento de las personas; en la organización deben de existir personas que tengan facilidad para relacionarse dentro de ella de una manera satisfactoria, y que estimule a las personas hacia la obtención de resultados al satisfacer las necesidades de la organización, es importante que dentro de ésta las relaciones humanas se mantengan firmes mediante una comunicación efectiva que fortalezca el entendimiento de los mensajes de los subordinados y viceversa; un lenguaje claro y preciso para mantener un equilibrio laboral. El fundamento teórico, como parte esencial para conocer a fondo los aspectos relacionados con la asertividad. El mismo está constituido por el uso de variables relacionadas: Relaciones organizacionales, sistemas de comunicación, productividad, satisfacción en el trabajo, desarrollo organizacional, estilos de liderazgo, personalidad empresarial y toma de decisiones.

La parte práctica presenta la aplicación del fundamento teórico en un proceso de investigación de campo, en el que se describen las características de la empresa estudiada describiéndose los resultados obtenidos. Los resultados que se presentan sirven para conocer el grado de asertividad que existe entre los miembros de la empresa bajo estudio obtenida del tratamiento de datos estadístico.

### **Metodología.**

La metodología de esta investigación está orientada al análisis de los factores que intervienen en la asertividad de los empleados de una empresa de tecnología. En el objetivo de estudio (Y) se clasificaron algunas variables dependientes ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) y así sucesivamente las variables independientes ( $X_{11}$ ,  $X_{12}$ ,  $X_{13}$ ) de cada una de ellas, con éstas, se pretende encontrar el grado de asociación de las variables.

$$Y = X_1 + X_2 + X_3; \text{Donde:}$$

$$X_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} \quad X_2 = X_{21} + X_{22} \quad X_3 = X_{31} + X_{32}$$

La recolección de datos se realizó con la ayuda de un instrumento de investigación en forma de cuestionario validado y conformado por 80 preguntas cerradas que consisten en un diagnóstico sobre estrategia y toma de decisiones en la empresa bajo estudio. Dicho instrumento pretende determinar los factores que afectan la estrategia y toma de decisiones en la empresa. Con el objetivo de medir las dimensiones teóricas necesarias para contrastar las hipótesis incluidas en este estudio, se hizo uso de una escala de Likert en un rango de 0 a 4. Antes de detallar

los resultados obtenidos en la investigación con base a esta escala, fue necesario hacer un análisis de la confiabilidad y validez de las mismas.

Ya que la confiabilidad hace referencia a la consistencia interior de la escala y a su capacidad constante entre un valor y otro lo que permite confiar ella cuando produce los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra, es decir, cuando los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma.

Para analizar la confiabilidad de las escalas, se utilizará el estadístico alpha de Cronbach que expresa la consistencia interna entre tres o más variables. Sus valores están comprendidos entre 0 y 1, y su interpretación es similar a la de un coeficiente de correlación. Pueden calcularse diferentes valores del alpha de Cronbach excluyendo determinados ítems del cuestionario, de forma que puede evaluarse si la supresión de algunas preguntas mejora la fiabilidad.

Una vez finalizada la fase de recolección de datos, se procedió a la codificación de los ítems y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los 20 cuestionarios considerados válidos. Todo ello se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS versión 18. Para la tabulación de los cuestionarios, se realizó una "hoja de cálculo maestra" utilizando el paquete Windows Excel 2007. En esta hoja se vaciaron las respuestas de los cuestionarios aplicados en una muestra de 20 personas. Lo anterior a fin de tener una base de respaldo para cada uno de los 80 reactivos del cuestionario. Una vez vaciados todos los resultados en la "hoja maestra", se procedió a transponer los datos en el programa SPSS versión 18.

De esta manera, se calculó la distribución de frecuencias de cada variable para comprobar su situación con respecto a los valores posibles. Después utilizando el estadístico alpha de Cronbach en el programa SPSS versión 18, se examinó la consistencia del cuestionario así como cada una de las escalas.

Se opta por la postura de George & Mallery, (2002) quienes indican que si el alpha es mayor que 0.9, el instrumento de medición es excelente; si es mayor que 0.8, el instrumento es bueno; si es mayor que 0.7, el instrumento es aceptable; si es mayor que 0.6 el instrumento es cuestionable; si es mayor que 0.5, el instrumento es débil y si es menor que 0.5, es inaceptable. En el caso de esta investigación el resultado fue mayor a 0.9.

Tabla 1. Estructura de la clasificación del objeto de estudio.

Y = Asertividad	
X <sub>1</sub> =Comunicación organizacional	X <sub>11</sub> =Relaciones organizacionales X <sub>12</sub> = Sistemas de comunicación
X <sub>2</sub> =Comportamiento organizacional	X <sub>21</sub> = Productividad X <sub>22</sub> = Satisfacción en el trabajo X <sub>23</sub> = Desarrollo organizacional
X <sub>3</sub> = Perfiles empresariales	X <sub>31</sub> = Estilos de liderazgo X <sub>32</sub> = Personalidad empresarial X <sub>33</sub> = Toma de decisiones

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

Después de identificar las variables dependientes e independientes se prosiguió a realizar el instrumento de valuación con 80 preguntas (Anexo B) donde se clasificaron por paquetes de cada variable independiente asignándole el número de preguntas correspondientes para validar o encontrar relaciones, primero entre el paquete mismo y después su relación con el objeto de estudio.

Se presenta una matriz de congruencia metodológica enriquecida por una serie de variables e indicadores de interés.

Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica.

<b>Pregunta</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
¿Cómo influir en la asertividad de las empresas de base tecnológica a través de la comunicación y el comportamiento organizacional?	La asertividad está en función de la Comunicación organizacional, comportamiento organizacional y los perfiles empresariales	Establecer los elementos que intervienen en la asertividad	Asertividad	Comunicación organizacional Comportamiento organizacional Perfiles empresariales
¿Qué factores determinan a la comunicación organizacional en la empresa?	La comunicación organizacional se relaciona, con relaciones organizacionales y los sistemas de comunicación	Evaluar los indicadores que afectan a la comunicación organizacional	Comunicación organizacional	Relaciones organizacionales Sistemas de comunicación
¿Cuáles son los elementos que intervienen en el comportamiento organizacional?	El comportamiento organizacional se ve influido por la productividad, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo organizacional	Generar un análisis del comportamiento organizacional de la empresa	Comportamiento organizacional	Productividad Satisfacción en el trabajo Desarrollo organizacional
¿Cómo se relacionan los perfiles empresariales con la personalidad empresarial y la toma de decisiones?	Los perfiles empresariales se correlacionan positivamente con los estilos de liderazgo, la personalidad empresarial y la toma de decisiones	Distinguir los indicadores que componen a los perfiles empresariales	Perfiles empresariales	Estilos de liderazgo Personalidad empresarial Toma de decisiones

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.



## **Definición de variables.**

- **Asertividad:** para expresar comunicaciones en las que se defienden los derechos personales a través de expresiones de pensamientos, sentimientos y creencias en una manera directa, honesta y que no viole los derechos de las otras personas (Lange&Jakubowski, 1980).
- **Comunicación organizacional:** Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio (Collado, 1997).
- **Relaciones organizacionales:** Posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (Kreps, 1990).
- **Sistemas de comunicación:** Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano (Luhmann, 1998).
- **Comportamiento organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins 1999).**Productividad:** Es una relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos para ese fin (Sosa, 1999).

- Satisfacción en el trabajo: Es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Robbins, 1998).
- Desarrollo organizacional: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdido, ritmo de los propios cambios (Bennis, 1969).
- Perfiles empresariales: En su conjunto del comportamiento emprendedor, nos brindará conclusiones relevantes para la comprensión de las capacidades empresariales (Caldas, 2011).
- Estilos de liderazgo: Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos (Chiavenato, 1993).
- Personalidad empresarial: Cada personalidad empresarial es única. A pesar de semejanzas artificiales, cada empresa tiene una atmósfera de trabajo distinta de cualquier otra (García, 1990).
- Toma de decisiones: Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos (Santoyo, 2001).

## Universo de estudio y tamaño de la muestra

Para estudiar y validar los elementos del cuadro de muestra (hoja maestra de Excel) se aplicó la fórmula en el universo de 48 personas del cual resultó una muestra de 20 personas. Es decir se aplicaron los instrumentos validados a 20 empleados para poder confirmar las hipótesis establecidas de esta investigación. La fórmula que se presenta a continuación se utilizó para sacar el *Tamaño de muestra para estimar la media de la población (Berenson, 1999)*.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 3. Obtención y tamaño de la muestra.

Tamaño muestral 20	Z 1.96 (a=0.05) 2.58 (a=0.01) 1.96
	i (error que se prevé cometer) 0.1
	Población 48

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

## Procesamiento de información.

Para procesar la información se utilizaron métodos paramétricos ya que las respuestas de los cuestionarios están codificadas en una escala de medición de nivel de intervalo de (0-4), esto permite calcular y conocer las características de la muestra. Existen dos medidas que permiten detectar el comportamiento de la variable de estudio; éstas son: media aritmética y la desviación estándar.

La media sirve para ver cómo se comporta la variable en relación al conjunto de datos obtenidos en promedio. Utilizando la fórmula:  $\mu = \sum x_i / n$

La desviación estándar permite identificar el nivel de variabilidad que presentan los datos entre sí. Básicamente, su objetivo es, llevar a cabo un análisis descriptivo de los datos a partir de un valor promedio de respuesta y establecer un nivel de dispersión para cada una de las respuestas, con la fórmula:  $\sigma = \sqrt{(xi - \mu)^2 / n}$

Tabla 4. Tabla de inferencias.

Asertividad =	f (Comunicación organizacional,
	Comportamiento organizacional,
	Perfiles empresariales)
Comunicación organizacional =	f (Relaciones organizacionales,
	Sistemas de comunicación)
Comportamiento organizacional =	f (Productividad,
	Satisfacción en el trabajo,
	Desarrollo organizacional)
Perfiles empresariales =	f (Estilos de liderazgo,
	Personalidad empresarial, Toma de decisiones)

En la tabla anterior se explica el grupo que ocupa cada indicador así como el número de preguntas que le corresponde y la variable a la que pertenece, sacando la media de respuesta que significa la distribución de probabilidad que surge del problema a estimar la media de una población en este caso 20 cuestionarios, proporcionadas de la tabla de estadísticos de los elementos arrojado por el programa SPSS.

Media y desviación estándar por ítem y grupo de preguntas.

a) Variable = Comunicación organizacional.

Indicador Núm. De pregunta del instrumento utilizado	
Relaciones organizacionales	Pregunta 1-10

Tabla 5. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Relaciones organizacionales.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Relaciones organizacionales	1	Es capaz de relacionarse haciéndose entender escuchando a los demás.	2.7500	.91047	20
Relaciones organizacionales	2	Las habilidades en las relaciones interpersonales como empatía, tacto y escucha son capacidades de relación que posee con los demás.	2.9000	.44721	20
Relaciones organizacionales	3	Tiene capacidad de relacionarse con los demás compañeros.	2.5500	.99868	20
Relaciones organizacionales	4	Sabe transmitir ideas.	2.5500	.75915	20
Relaciones organizacionales	5	Posee capacidad de escucha activa, de defender y expresar sus propios derechos, opiniones y sentimientos.	2.4500	.82558	20
Relaciones organizacionales	6	Se interactúa directamente con el personal para elaborar nuevas estrategias organizacionales.	2.3500	.81273	20
Relaciones organizacionales	7	Hay una comunicación interna en la organización.	2.1000	1.02084	20
Relaciones organizacionales	8	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	2.7000	.65695	20
Relaciones organizacionales	9	Tiene facilidad para relacionarte con sus superiores.	2.6500	.81273	20
Relaciones organizacionales	10	Hay confianza mutua entre usted y sus colaboradores.	2.9500	.75915	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

b) Variable = Comunicación organizacional.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Sistemas de comunicación	Pregunta 11-20

Tabla 6. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Sistemas de comunicación.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Sistemas de comunicación	11	Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora.	2.2500	.96655	20
Sistemas de comunicación	12	En la empresa hay apertura y confianza entre los superiores y subordinados.	2.2000	1.05631	20
Sistemas de comunicación	13	Se le informa claramente, si su trabajo fue o no satisfecho.	2.3000	.92338	20
Sistemas de comunicación	14	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.	2.3500	1.08942	20
Sistemas de comunicación	15	Tiene habilidad para utilizar el vocabulario emocional y los términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura para etiquetar las propias emociones.	2.7500	.78640	20
Sistemas de comunicación	16	El proceso está completamente alineado para satisfacer al cliente y cuenta con una estrategia para medir su calidad.	2.4000	1.09545	20
Sistemas de comunicación	17	Las reuniones entre el equipo son programados por anticipado.	1.9500	1.14593	20
Sistemas de comunicación	18	El sistema de información se encuentra siempre en orden.	2.0500	1.05006	20
Sistemas de comunicación	19	Las certificaciones, cursos y capacitaciones forman parte de la formación de talentos en la organización.	2.1000	1.02084	20
Sistemas de comunicación	20	Los estándares de calidad son normas establecidas.	2.1000	.91191	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

c) Variable = Comportamiento organizacional.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Productividad	Pregunta 21-30

Tabla 7. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Productividad.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Productividad	21	Posee la capacidad de aprovechar óptimamente los recursos de la empresa.	2.4000	.99472	20
Productividad	22	El personal tiene los medios, equipo y entrenamiento que necesitan para duplicar su productividad.	2.4000	.68056	20
Productividad	23	Acentúa la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.	2.3500	.74516	20
Productividad	24	La capacitación y preparación del personal aumenta la productividad.	2.3500	.87509	20
Productividad	25	La capacidad adquirida del personal aumenta aún más la productiva.	2.5500	.82558	20
Productividad	26	El capital humano en general incrementa la productividad en la empresa.	2.3500	.87509	20
Productividad	27	Cuando se emprende una acción los directivos les hacen saber, en forma clara y directa, que se cuenta con su apoyo.	2.2500	.96655	20
Productividad	28	Analiza e interpreta las evaluaciones para la mejora del funcionamiento de la infraestructura o espacio a su cargo adoptando las decisiones y medidas oportunas de cara a la consecución de dichas mejoras.	2.5000	.68825	20
Productividad	29	Analiza e interpreta las evaluaciones para la mejora del funcionamiento de las políticas o estrategias empresariales aplicadas en el territorio donde opera.	2.7500	.85070	20
Productividad	30	Trabaja en grupos multidisciplinarios con personas de diferentes funciones y niveles para alcanzar metas, identificar y resolver problemas.	2.4000	1.04630	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

d) Variable =Comportamiento organizacional.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Satisfacción en el trabajo	Pregunta 31-40

Tabla 8. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Satisfacción en el trabajo.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Satisfacción en el trabajo	31	Se siente motivado para laborar en su centro de trabajo actual.	2.6500	1.13671	20
Satisfacción en el trabajo	32	Le proporciona satisfacción la posibilidad de dirigir personas y recursos.	3.0500	.82558	20
Satisfacción en el trabajo	33	Son satisfactorios los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave.	2.4000	1.18766	20
Satisfacción en el trabajo	34	Está orgulloso de pertenecer a esta organización.	3.0500	.88704	20
Satisfacción en el trabajo	35	Se siente satisfecho con las actividades que realiza dentro de su trabajo.	2.3500	1.13671	20
Satisfacción en el trabajo	36	Cada integrante del equipo disfruta su trabajo.	2.5000	1.05131	20
Satisfacción en el trabajo	37	La dirección impulsa y apoya actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas.	2.6500	1.03999	20
Satisfacción en el trabajo	38	En esta empresa se acostumbra a reconocer los esfuerzos del personal en las labores asignadas.	2.2500	1.16416	20
Satisfacción en el trabajo	39	Acostumbra estimular los logros de sus colaboradores y compañeros, por muy pequeños que éstos sean.	2.8000	1.05631	20
Satisfacción en el trabajo	40	Constantemente le dice a su equipo lo orgulloso que está de ellos.	2.5000	1.00000	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).



e) Variable = Comportamiento organizacional.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Desarrollo organizacional	Pregunta 41-50

Tabla 9. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Desarrollo organizacional.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Desarrollo organizacional	41	La empresa transmite a sus trabajadores a través de su actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que estos se entienden y se comparten.	2.2000	.69585	20
Desarrollo organizacional	42	Denota una conducta laboral caracterizada por una permanente actitud positiva de innovación, mejoramiento y voluntad de servicio tanto de las tareas propias como del entorno del lugar de trabajo.	2.6500	.67082	20
Desarrollo organizacional	43	El personal de la empresa se identifica plenamente con ella, lo que se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento dentro de la organización.	2.6500	.67082	20
Desarrollo organizacional	44	Tiene capacidad de adaptación al ambiente laboral.	2.7500	.55012	20
Desarrollo organizacional	45	Se introduce, comunican los cambios y mejoras en los procesos y evaluación de resultados.	2.5000	.76089	20
Desarrollo organizacional	46	Cuando hay cambios importantes dentro de la empresa, se siente comprometido a impulsarlos porque cree que son parte de su visión, misión y objetivos.	2.4000	.75394	20
Desarrollo organizacional	47	Los cambios que se han implementado han sido satisfactorios.	2.3000	.92338	20
Desarrollo organizacional	48	Los cambios experimentados por nuestra empresa, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.	2.3500	.81273	20
Desarrollo organizacional	49	Se adapta fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.	2.7000	.73270	20
Desarrollo organizacional	50	El equipo considera a todos los cambios como positivos y siempre está listo para ellos.	2.7500	.55012	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

f) Variable = Perfiles empresariales.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Estilos de liderazgo	Pregunta 51-60

Tabla 10. Media y desviación estándar por ítem por grupo de preguntas: Indicador = Estilos de liderazgo.

Concepto	Número	Respuesta	Media	Desviación típica	N
Estilos de liderazgo	51	Estimula la cohesión del equipo en torno objetivos claros y compartidos.	2.6500	.58714	20
Estilos de liderazgo	52	Fomenta el compromiso y el desarrollo de los colaboradores.	2.4500	.51042	20
Estilos de liderazgo	53	Ejecuta conductas laborales y personales priorizando permanentemente las necesidades del equipo de trabajo y de la empresa en general, por sobre sus propias necesidades, siendo un modelo para su grupo de trabajo.	2.5500	.99868	20
Estilos de liderazgo	54	Es paciente con las actitudes y habilidades mostradas en cada miembro del grupo cuando son encaminadas a lograr un objetivo de la empresa.	2.6000	.82078	20
Estilos de liderazgo	55	Aquí los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.	2.7000	.86450	20
Estilos de liderazgo	56	Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás.	2.5500	.82558	20
Estilos de liderazgo	57	Se asigna a cada proyecto un líder con responsabilidad y autoridad total y un equipo de personas procedentes de las diversas áreas funcionales que trabajan a tiempo completo en el proyecto.	2.8500	.58714	20
Estilos de liderazgo	58	Supervisa la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.	2.3500	1.03999	20
Estilos de liderazgo	59	Tiene la capacidad de estructurar, organizar y distribuir los recursos que dispone para alcanzar los objetivos de su tiempo y trabajo.	2.2000	1.10501	20
Estilos de liderazgo	60	Afronta eficazmente situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente.	2.5500	.99868	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

g) Variable = Perfiles empresariales.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Personalidad empresarial	Pregunta 61-70

Tabla 11. Media y desviación estándar por ítem y grupo de preguntas: Indicador = Personalidad empresarial.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Personalidad empresarial	61	Tiene capacidad para trabajar en equipo.	2.5000	.68825	20
Personalidad empresarial	62	Tiene la facilidad para relacionarse con sus compañeros.	2.9000	.64072	20
Personalidad empresarial	63	Aporta ideas que contribuyan a alcanzar los fines de la organización, identificación y difusión de la misión, visión y valores.	2.5500	.68633	20
Personalidad empresarial	64	Conoce y comprende la estructura y funcionamiento de la organización.	2.6500	.67082	20
Personalidad empresarial	65	Adecúa la actuación profesional a los valores, principios, prioridades y objetivos de la organización.	2.8000	.76777	20
Personalidad empresarial	66	Contrasta los propios valores con los valores profesionales.	2.7000	.57124	20
Personalidad empresarial	67	Desarrolla conductas laborales orientadas a mantener, en un nivel prioritario, el cumplimiento de las tareas del equipo, y de optimizar el ambiente laboral.	2.8000	.89443	20
Personalidad empresarial	68	Se observa un comportamiento permanente orientado a la identificación y pertenencia a la empresa, apoyando siempre las decisiones de la organización.	2.5000	.76089	20
Personalidad empresarial	69	Presenta siempre un comportamiento personal y laboral donde lo importante y permanente es el apoyo a las decisiones de la empresa, velando por sus intereses e imagen tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.	2.4000	.99472	20
Personalidad empresarial	70	Su conducta laboral se caracteriza por constantes acciones basadas en principios morales compartidos, permanentes y consistentes con los valores de la empresa, pudiendo modelar tanto a sus pares como a todo el personal de la organización, sin esperar retribución por ello.	2.4500	.94451	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

h) Variable = Perfiles empresariales.

Indicador	Núm. de pregunta del instrumento utilizado
Toma de decisiones	Pregunta 71-80

Tabla 12. Media y desviación estándar por ítem y grupo de preguntas: Indicador = Toma de decisiones.

Concepto	Número	Pregunta	Media	Desviación típica	N
Toma de decisiones	71	Asume la responsabilidad en la toma de decisiones.	2.7500	.71635	20
Toma de decisiones	72	El plan de negocios de la compañía está siendo usado, examinado, medido y actualizado periódicamente.	2.6500	1.03999	20
Toma de decisiones	73	Todos los procesos y procedimientos están estandarizados y definidos, las responsabilidades y los papeles representados y el equipo del proceso están en su lugar.	2.4500	.99868	20
Toma de decisiones	74	Desarrolla su política y objetivos de trabajo.	2.3000	.80131	20
Toma de decisiones	75	Afronta emociones desagradables mediante la utilización de estrategias de auto-regulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales.	2.6000	1.04630	20
Toma de decisiones	76	Adquiere conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.	3.2000	.52315	20
Toma de decisiones	77	Las competencias y habilidades del personal se adquieren por experiencia.	2.8000	.83351	20
Toma de decisiones	78	El personal percibe las competencias como una oportunidad de desarrollo y estabilidad profesional.	2.4000	.82078	20
Toma de decisiones	79	Todos aprenden a aprender.	3.1000	1.07115	20
Toma de decisiones	80	Los procesos se basan en la experiencia.	2.5000	1.23544	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 13. Matriz de respuestas promedio por grupo de preguntas.

Grupo	Indicador	Núm. de pregunta	Variable	Media de respuesta
A	Relaciones organizacionales	1-10	Comunicación organizacional	2.595
B	Sistemas de comunicación	11-20	Comunicación organizacional	2.245
C	Productividad	21-30	Comportamiento organizacional	2.43
D	Satisfacción en el trabajo	31-40	Comportamiento organizacional	2.62
E	Desarrollo organizacional	41-50	Comportamiento organizacional	2.525
F	Estilos de liderazgo	51-60	Perfiles empresariales	2.545
G	Personalidad empresarial	61-70	Perfiles empresariales	2.625
H	Toma de decisiones	71-80	Perfiles empresariales	2.675

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

En la tabla anterior se explica el grupo que ocupa cada indicador así como el número de preguntas que le corresponde y la variable a la que pertenece, sacando la media de respuesta que significa la distribución de probabilidad que surge del problema a estimar la media de una población en este caso 20 cuestionarios, proporcionadas de la tabla de estadísticos de los elementos arrojado por el programa SPSS.

### Aplicación de la metodología.

Tabla 14. Hipótesis de trabajo por grupo de preguntas del instrumento validado.

Variable dependiente	Variable independiente	Grupo de preguntas
Asertividad =	f ( Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Perfiles empresariales)	
Comunicación organizacional=	f (Relaciones organizacionales, Sistemas de comunicación,	1-10
	Productividad,	11-20
Comportamiento organizacional=	Satisfacción en el trabajo	21-30
	f (Desarrollo organizacional)	31-40
Perfiles empresariales=	Estilos de liderazgo	41-50
	Personalidad empresarial	51-60
	f (Toma de decisiones,	61-70
		71-80

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos. La tabla muestra la variable dependiente, la independiente y el grupo de preguntas que corresponde a cada una de ellas explicando la estructura del instrumentó validado.

Hipótesis de trabajo puesta en un modelo de ecuaciones simultáneas:

$$\text{Asertividad} = x_1 + x_2 + x_3$$

$x_1 =$ Comunicación organizacional	$x_{11} + x_{12}$
$x_{11} =$ Relaciones organizacionales	
$x_{12} =$ Sistemas de comunicación	
$x_2 =$ Comportamiento organizacional	$x_{21} + x_{22} + x_{23}$
$x_{21} =$ Productividad	
$x_{22} =$ Satisfacción en el trabajo	
$x_{23} =$ Desarrollo organizacional	
$x_3 =$ Perfiles empresariales	$x_{31} + x_{32} + x_{33}$
$x_{31} =$ Estilos de liderazgo	
$x_{32} =$ Personalidad empresarial	
$x_{33} =$ Toma de decisiones	

Siguiendo una lógica de ecuaciones simultáneas, se hace constar que la variable  $x_1 =$  Comunicación organizacional está asociada a otras variables independientes que, a su vez, están relacionadas con otras variables. Por lo tanto, para poder llegar a una solución, es recomendable que se identifiquen aquellas variables más importantes relacionadas con la variable inicial –Asertividad-. Con el ejercicio, se identifican 3 variables que se relacionan con aquellas preguntas del cuestionario a fin de darle un tratamiento y facilitar el análisis. Un análisis de correlación se usa para medir el grado de asociación existente entre los ítems de escala para que sea posible determinar si los paquetes de preguntas van en la misma dirección que los resultados del análisis, considerando la relación de la variable de cada pregunta con su respuesta. La fortaleza relativa de una relación lineal entre dos variables numéricas se mide mediante la correlación que existe entre ellas. Los valores del coeficiente de correlación varían desde -1 para una correlación negativa perfecta, hasta + 1 para una correlación positiva perfecta lo cual quiere

decir que si se trazaran los puntos en un diagrama de dispersión, todos ellos se podrían unir en una línea recta. El coeficiente de relación señala la relación o asociación lineal entre dos variables numéricas. Cuando el coeficiente de correlación se acerca a +1 o -1, es más fuerte la relación lineal entre las dos variables. Cuando el coeficiente de correlación se acerca a 0, existe poca o ninguna relación lineal. El signo del coeficiente de correlación señala si los datos se relacionan de manera positiva o negativa. La existencia de una correlación fuerte no implica un efecto casual. Sólo señala las tendencias presentes en los datos (Berenson, 2012). Para determinar el coeficiente de correlación de cada grupo de preguntas y no de cada pregunta, se realiza el cálculo del coeficiente de correlación entre grupos de variables. En función de los datos que arrojo la matriz de correlación de por ítem, se calcula la correlación general, es decir, de 80 preguntas y 20 cuestionarios, resultando una correlación de .933

Tabla 15. Correlación global de las preguntas del instrumento de medición.  
Coeficiente de correlación intraclase.

	Correlación intraclase	Intervalo de confianza 95%		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig.
Medidas individuales	.149	.087	.279	14.994	19	1501	.000
Medidas promedio	.933	.884	.969	14.994	19	1501	.000

Modelo de afectos mixtos de dos factores en el que los efectos de las personas son aleatorios y los efectos de las medias son fijos.

- Coeficientes de correlación intraclase de tipo C utilizando una definición de coherencia, la varianza inter-medidas se excluye de la varianza del denominador.
- El estimador es el mismo, ya esté presente o no el efecto de interacción.
- Esta estimación se calcula asumiendo que no está presente el efecto de interacción, ya que de otra manera no es estimable.

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

En la tabla del coeficiente de correlación intraclase se obtuvo el número global del intervalo de confianza de las 80 preguntas y 20 cuestionarios donde dio como

resultado .933 demostrando una correlación aceptable entre todas las preguntas. Obtención de los coeficientes de correlación según hipótesis de trabajo.

Tabla 16. Correlación de cada grupo de preguntas según hipótesis de trabajo.

Grupo	Indicador	Núm. de pregunta	Variable	Coefficiente de correlación
A	Relaciones organizacionales	1-10	Comunicación organizacional	.940
B	Sistemas de comunicación	11-20	Comunicación organizacional	.906
C	Productividad	21-30	Comportamiento organizacional	.889
D	Satisfacción en el trabajo	31-40	Comportamiento organizacional	.914
E	Desarrollo organizacional	41-50	Comportamiento organizacional	.922
F	Estilos de liderazgo	51-60	Perfiles empresariales	.876
G	Personalidad empresarial	61-70	Perfiles empresariales	.910
H	Toma de decisiones	71-80	Perfiles empresariales	.867

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

En la tabla se muestra el grupo de cada indicador, el número de preguntas correspondientes a cada grupo, la variable dependiente a la que pertenecen y de acuerdo a ello se indica el coeficiente de correlación que significa la fuerza de relación que existe entre cada grupo de preguntas que a través de las tablas del coeficiente de correlación intraclase que fueron arrojadas por el programa SPSS. En la tabla 17 se muestran los datos que se obtuvieron del instrumento validado de acuerdo a la escala *Likert* así indicando su porcentaje correspondiente de cada variable.



Tabla 17. Tablas de contingencia.

$X_1 + X_2 + X_3 =$		<b>Asertividad</b>					
<b>Asertividad</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
		49	155	368	827	201	1600
		3.1%	9.7%	23.0%	51.7%	12.6%	100.00%
$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 =$		<b>Comunicación organizacional</b>					
		<b>Escala Likert</b>					
$x_{11}$ = Relaciones organizacionales		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
		6	13	51	116	14	200
		3%	6.5%	25.5%	58.0%	7.0%	100.0%
$x_{12}$ = Sistemas de comunicación		13	34	54	89	10	200
		6.5%	17.0%	27.0%	44.5%	5.0%	100.0%
		<b>19</b>	<b>47</b>	<b>105</b>	<b>205</b>	<b>24</b>	<b>400</b>
$x_{11} + x_{12} =$		<b>4.8%</b>	<b>11.8%</b>	<b>26.3%</b>	<b>51.3%</b>	<b>6.0%</b>	<b>100.0%</b>
$X_{21} + X_{22} + X_{23} =$		<b>Comportamiento organizacional</b>					
		<b>Escala Likert</b>					
$x_{21}$ = Productividad		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
		4	21	75	85	15	200
		2.0%	10.5%	37.5%	42.5%	7.5%	100.0%
$x_{22}$ = Satisfacción en el trabajo		11	19	42	91	37	200
		5.5%	9.5%	21.0%	45.5%	18.5%	100.0%
		0	21	60	112	7	200
$x_{23}$ = Desarrollo organizacional		0.0%	10.5%	30.0%	56.0%	3.5%	100.0%
		<b>15</b>	<b>61</b>	<b>177</b>	<b>288</b>	<b>59</b>	<b>600</b>
	$x_{21} + x_{22} + x_{23} =$	<b>2.5%</b>	<b>10.2%</b>	<b>29.5%</b>	<b>48.0%</b>	<b>9.8%</b>	<b>100.0%</b>
$X_{31} + X_{32} =$		<b>Perfiles empresariales</b>					
		<b>Escala Likert</b>					
$x_{31}$ = Estilos de liderazgo		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
		7	14	55	111	13	200
		3.5%	7.0%	27.5%	55.5%	6.5%	100.0%
$x_{32}$ = Personalidad empresarial		2	13	60	108	17	200
		1.0%	6.5%	30.0%	54.0%	8.5%	100.0%
		6	20	37	107	30	200
$x_{33}$ = Toma de decisiones		3.0%	10.0%	18.5%	53.5%	15.0%	100.0%
		<b>15</b>	<b>47</b>	<b>152</b>	<b>326</b>	<b>60</b>	<b>600</b>
	$x_{31} + x_{32} + x_{33} =$	<b>2.5%</b>	<b>7.8%</b>	<b>25.3%</b>	<b>54.3%</b>	<b>10.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

### Comprobación y validación de hipótesis.

### **Análisis factorial.**

El análisis factorial o análisis de factores comprende una serie de procesos estadísticos que pueden utilizarse para analizar las interrelaciones existentes entre un gran número de variables, y para explicar estas variables en términos de sus dimensiones o factores comunes. El enfoque estadístico pretende buscar una forma de reducir cierto número de variables originales a un grupo menor de dimensiones o factores con la menor pérdida de información. En esta investigación se opta por utilizar el histograma para diagnosticar la normalidad, que proporcionará la comprobación visual de que el supuesto se cumple. La linealidad y Homocedasticidad se basarán en medidas de correlación, por lo que, al obtener un análisis de correlación entre las variables, se establece que estos supuestos también se cumplen.

### **Comprobación de hipótesis.**

Se pretende probar las hipótesis de trabajo a través de un modelo de regresión lineal múltiple cuyo objetivo de un es explicar el comportamiento de una variable endógena (explicada o dependiente) denotada por "Y". Esto, utilizando la información proporcionada por los valores tomados de un conjunto de variables explicativas exógenas (independientes), denotadas por  $X_1, X_2, \dots, X_k$ .

El modelo lineal o econométrico está dado por la forma:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + u$$

Los coeficientes  $b_1, b_2, \dots, b_k$  muestran la magnitud del efecto que las variables explicativas  $X_1, X_2, \dots, X_k$  tienen sobre la variable explicada "Y".

El coeficiente  $b_0$  se denomina término constante o independiente del modelo. El término “u” se denomina término de error del modelo.

El primer objetivo del análisis es obtener estimaciones o valores numéricos de los coeficientes “b” como función de la información muestral para después, hallar intervalos de confianza y contrastes de hipótesis para los parámetros.

El segundo objetivo del modelo es tratar de explicar las fluctuaciones de la variable dependiente alrededor de su valor medio, mediante la ANOVA (análisis de varianza) que permite conocer tres coeficientes importantes: el coeficiente de determinación  $R^2$ , como una medida descriptiva para el ajuste global del modelo, el cual será tanto mejor, cuanto mayor sea  $R^2$ .

Ya que este coeficiente depende de nuevas variables introducidas en el modelo, aunque estas no empeoren la calidad de la regresión, se sustituye por el coeficiente de determinación corregido ( $R^2$  corregido) que, para muestras grandes, ya no depende del número de variables. De manera que será mejor, cuanto mayor sea el coeficiente de determinación corregido.

El coeficiente de correlación múltiple, es el que determina la fuerza de relación entre las variables (es la raíz cuadrada del coeficiente de determinación) y su valor es “R”.

### **Pasos para aplicar la prueba de hipótesis en el análisis de regresión lineal:**

H1= La Asertividad de La empresa en estudio **está** en función de la Comunicación organizacional, comportamiento organizacional y perfiles empresariales.

H0= La Asertividad de La empresa en estudio **no está** en función de la Comunicación organizacional, comportamiento organizacional y perfiles empresariales.

H1 = La Asertividad de La empresa en estudio **se** relaciona con la comunicación organizacional, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P1 a P20.

H0 = La Asertividad de La empresa en estudio **no se** relaciona con la comunicación organizacional, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P1 a P20.

H1 = La Asertividad de La empresa en estudio **se** relaciona con el comportamiento organizacional, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P21 a P50.

H0 = La Asertividad de La empresa en estudio **no se** relaciona con el comportamiento organizacional, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P21 a P50.

H1 = La Asertividad de La empresa en estudio **se** relaciona con los perfiles empresariales, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P51 a P80.

H0 = La Asertividad de La empresa en estudio **no se** relaciona con los perfiles empresariales, que, de acuerdo al análisis factorial, está representada por las variables P51 a P80.

Paso 2 Selección del nivel de significancia  $\alpha$ .

*Nivel de significancia  $\alpha= 0.05$*

**Paso 3** Identificación del valor estadístico de prueba.

El estadístico de prueba utilizado en la regresión lineal múltiple es la distribución “F” de Fisher Snedokor, el cual permite hacer contrastes sobre el coeficiente de correlación.

**Paso 4** Formulación de la regla de decisión.

Rechazar  $H_0$  en el nivel  $\alpha$  de significancia si  $F > F_{U(k, n-k-1)}$ ; de otro modo, no rechazar  $H_0$ .

**Regresión.**

Tabla 18. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Asertividad	25.30	3.701	20
Comunicación organizacional	24.35	5.081	20
Comportamiento organizacional	25.35	4.320	20
Perfiles empresariales	26.20	3.473	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 19. Correlaciones.

		Asertividad	Comunicación organizacional	Comportamiento organizacional	Perfiles Empresariales
Correlación de Pearson	Asertividad	1.000	.856	.895	.777
	Comunicación organizacional	.856	1.000	.685	.467
	Comportamiento organizacional	.895	.685	1.000	.563
	Perfiles empresariales	.777	.467	.563	1.000
Sig. (unilateral)	Asertividad	.	.000	.000	.000
	Comunicación organizacional	.000	.	.000	.019
	Comportamiento organizacional	.000	.000	.	.005
	Perfiles empresariales	.000	.019	.005	.
N	Asertividad	20	20	20	20
	Comunicación organizacional	20	20	20	20
	Comportamiento organizacional	20	20	20	20
	Perfiles empresariales	20	20	20	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 20. Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Comunicación organizacional	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
2	Comportamiento organizacional	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
3	Perfiles empresariales	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: Competencias empresariales

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 21. SPSS. Resumen del modelo b.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.998 <sup>a</sup>	.996	.995	.266	.996	1220.184	3	16	.000	2.045

a. Variables predictoras: (Constante), Perfiles empresariales, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional

b. Variable dependiente: Asertividad

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 22. SPSS. ANOVA <sup>b</sup>.

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	259.068	3	86.356	1220.184	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.132	16	.071		
	Total	260.200	19			

a. Variables predictoras: (Constante), Perfiles empresariales, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional

b. Variable dependiente: Asertividad

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 23. SPSS. Coeficiente <sup>a</sup>.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.	Intervalo de confianza de 95.0% para B		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.				Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1 (Constante)	-.812	.480		-1.693	.110	-1.830	.205						
Comunicación organizacional	.294	.017	.404	17.698	.000	.259	.330	.856	.975	.292	.522	1.918	
Comportamiento organizacional	.360	.021	.420	17.198	.000	.316	.404	.895	.974	.284	.455	2.196	
Perfiles empresariales	.375	.021	.352	17.454	.000	.329	.420	.777	.975	.288	.670	1.492	

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 24. SPSS. Correlaciones de los coeficientes <sup>a</sup>.

Modelo		Perfiles empresariales	Comunicación organizacional	Comportamiento organizacional
1	Correlaciones	Perfiles empresariales	1.000	-.378
		Comunicación organizacional	-.135	1.000
		Comportamiento organizacional	-.378	-.577
	Covarianzas	Perfiles empresariales	.000	-4.819E-5
		Comunicación organizacional	-4.819E-5	.000
		Comportamiento organizacional	.000	.000

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).



Tabla 25. SPSS. Diagnósticos de colinealidad<sup>a</sup>

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza			
				(Constante)	Comunicación organizacional	Comportamiento organizacional	Perfiles empresariales
	1	3.961	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.023	13.260	.23	.47	.02	.05
	3	.010	20.363	.33	.50	.68	.05
	4	.007	23.269	.44	.03	.30	.90

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Tabla 26. SPSS. Estadísticos sobre los residuos.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	17.01	30.10	25.30	3.693	20
Residual	-.436	.422	.000	.244	20
Valor pronosticado típ.	-2.246	1.301	.000	1.000	20
Residuo típ.	-1.640	1.587	.000	.918	20

Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

## **Interpretación:**

Las primeras dos tablas presentan los estadísticos del modelo. En la tabla *Correlaciones* se observa la fuerza de relación que existe entre la variable dependiente (Asertividad) y las independientes que son Comunicación organizacional, comportamiento organizacional y perfiles empresariales, la fuerza de relación es de ( $R=.998$ ).

La tabla *Variabes de entrada/salida* muestra los pasos para introducir y eliminar variables que permiten establecer los resultados de la prueba global o de significancia del modelo mostrado en la tabla ANOVA. Se observa que el valor  $p = 0$  lo cual permite establecer la regla de decisión para rechazar la hipótesis nula.

Una suposición básica del modelo de regresión es la independencia de los errores o autocorrelación. Cuando un conjunto de datos tiene una autocorrelación sustancial, la validez del modelo de regresión podría ponerse en duda seriamente. Para detectar la autocorrelación se usa el estadístico de Durbin-Watson (Berenson, 2006).

“Cuando los residuos sucesivos están autocorrelacionados positivamente, el valor de este estadístico (D) se acercará a 0. Si los residuos no se correlacionan, el valor de “D” se aproximará a 2 y, si existe una autocorrelación negativa, “D” será mayor a 2 e incluso podría acercarse a su valor máximo de 4”.

En la tabla *Resumen del modelo*, se observa que el estadístico de Durbin-Watson presenta un valor de 2.045 lo que indica que los residuos no están correlacionados y que el análisis de regresión de mínimos cuadrados es un método apropiado para estos datos.

## **Paso 5** Decisión.

Se rechaza la hipótesis nula (al menos una variable impacta y explica los cambios de Y).

La tabla *Resumen del modelo* presenta los coeficientes de correlación R, determinación  $R^2$  y determinación  $R^2$  corregido; se observa que el modelo que integra las variables independientes “Comunicación organizacional.”, “Comportamiento organizacional.” y “perfiles empresariales” presenta un coeficiente de correlación de  $R=.998$ , un coeficiente de determinación  $R^2=.996$  y un coeficiente de determinación  $R^2$  corregido=.995.

Es decir, las variables independientes “Comunicación organizacional.”, “Comportamiento organizacional.” y “Perfiles empresariales” explican a la variable dependiente “Asertividad” en un 99.5%.

Este resultado, combinado con el análisis factorial, permite explicar los factores que determinan la asertividad que poseen los empleados de la empresa en estudio.

Las preguntas consideradas en el análisis factorial para cada una de las variables y que generan el nivel de correlación mostrado en el análisis de regresión múltiple, son:

Grupo A. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Relaciones organizacionales”: P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>, P<sub>5</sub>, P<sub>6</sub>.

Grupo B. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Sistemas de comunicación”:

P<sub>11</sub>, P<sub>12</sub>, P<sub>13</sub>, P<sub>18</sub>, P<sub>19</sub>.

Grupo C. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Productividad”: P<sub>21</sub>, P<sub>22</sub>, P<sub>23</sub>, P<sub>27</sub>.

Grupo D. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Satisfacción en el trabajo”:  
P<sub>31</sub>, P<sub>32</sub>, P<sub>33</sub>.

Grupo E. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Desarrollo organizacional”:  
P<sub>42</sub>, P<sub>44</sub>, P<sub>46</sub>, P<sub>47</sub>.

Grupo F. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Estilos de liderazgo”:  
P<sub>51</sub>, P<sub>52</sub>, P<sub>53</sub>, P<sub>59</sub>.

Grupo G. Preguntas correlacionadas con la dimensión “Personalidad empresarial”:  
P<sub>62</sub>, P<sub>63</sub>,

Grupo H. Preguntas correlacionadas con la dimensión "Toma de decisiones": P<sub>76</sub>, P<sub>77</sub>, P<sub>78</sub>.

### **Trabajo a futuro**

Una parte importante de todo trabajo científico, es que se queda plasmado como antecedente de estudio para investigaciones futuras, las cuales, pueden ser realizadas por el mismo estudiante o por diferentes investigadores. La combinación y estudio de diferentes variables relacionadas podrán dar a conocer más acerca de la asertividad organizacional.

### **Conclusiones**

El resultado del análisis de "Asertividad" muestra que el cruce de las variables "Relaciones organizacionales, sistemas de comunicación, productividad y satisfacción en el trabajo" y "Desarrollo organizacional, estilos de liderazgo, personalidad empresarial y toma de decisiones" muestra que, en la empresa de estudio, el 8.93% del personal aceptó estar en un nivel alto; calificándose dentro del rango de 76% a 100%. Lo cual quiere decir que lo conoce el personal pero no en su totalidad; en alto grado, porque no existe una buena comunicación, es por eso que no se cumplen con los objetivos de la empresa.

El 51.18 % aceptó estar en un nivel medio-alto, calificándose dentro del rango de 51% a 75%. Esta información quiere decir que existen resultados suficientes para considerar posibilidades de mejora.

El 27.12% aceptó estar en un nivel medio, calificándose dentro del rango de 26% a 50%. Existe una buena comunicación y asertividad y de esta forma se cumplen con los objetivos de la empresa.

El 13.06% aceptó estar en un nivel bajo, calificándose dentro del rango de 1% a 25%. Lo cual quiere decir que la asertividad no la aplican en su totalidad el personal. El 5.25% aceptó estar en un nivel nulo, calificándose dentro del rango de 0%. Lo cual quiere decir que no existe asertividad por parte del personal de la empresa. Hoy en día es importante que las empresas cuenten con personal que se pueda adaptar a cualquier circunstancia que se pueda presentar. Debido a los avances tecnológicos, existen herramientas que son de gran utilidad en el desarrollo de las actitudes y costumbres tanto personales como laborales. Son una guía para el trabajo y su objetivo es cumplir con los resultados deseados. Ser una empresa asertiva ayuda a lograr las metas que se pretenden. Al desarrollar asertividad es más fácil lograr que los empleados actúen adecuadamente.

Tabla 27. Tabla de conclusión.

Variable dependiente	Variable independiente	Dimensión	Influyen
Asertividad	Comunicación organizacional.	Relaciones organizacionales	Habilidades y capacidades para relacionarse.
		Sistemas de comunicación	Medios, para mejorar el nivel de rendimiento.
	Comportamiento organizacional.	Productividad.	Eficiencia, capacitación, rendimiento ante situaciones adversas.
		Satisfacción en el trabajo.	Motivación, mejoras en el nivel de rendimiento.
		Desarrollo organizacional.	Conducta positiva y adaptación al ambiente laboral.
	Perfiles empresariales.	Estilos de liderazgo.	Compromiso y desarrollo de acuerdo a las necesidades.
		Personalidad empresarial.	Aportan ideas y actúan de acuerdo a los objetivos.
		Toma de decisiones.	Análisis de situaciones y desarrollo de habilidades.

Fuente: Elaboración Torres / Aguillon a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

### ANEXO A: Escala al nivel de cumplimiento de cada respuesta.

CAL	% equivalente	NIVEL DE PROFUNDIDAD		
4	Se cumple de un 76% a un 100%	ALTO	Es el estado donde los documentos, las actividades y los resultados son los óptimos.	Si, se conoce y se aplica en su totalidad, en alto grado, siempre, formal y por escrito, se actualiza en forma constante, lo conoce todo el personal, consolidado, se cuenta con ello, eficiente en su totalidad.
3	Se cumple de un 51% a un 75%	MEDIO-ALTO	Cuando se tienen los documentos, se realizan las actividades y los tangibles y resultados son suficientes y con posibilidades de mejorar.	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualizan, casi siempre, lo uso pero no en su totalidad, está por considerarse.
2	Se cumple de un 26% a un 50%	MEDIO	Cuando se tienen los documentos, las actividades se realizan parcialmente, pero los tangibles y resultados no son verificables.	Contamos con ello y se lleva a cabo de manera informal, si pero no se lleva a la práctica, a veces eficiente.
1	Se cumple de un 1% a un 25%	BAJO	Cuando los documentos y actividades son informales e improvisados y no hay tangibles y resultados.	No se utiliza, parcialmente por escrito en algunos puntos, casi desconocido por el personal, poco, casi nulo, si pero no actualizado.
0	Se cumple en un 0%	NULO	Es una omisión de documentos, actividades, tangibles, ni resultados.	No, es informal, desconocimiento del personal, no existe, ninguno, lo desconoce, no lo hace.
NO APLICABLE	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.			

### ANEXO B: Instrumento de medición.

Número	Pregunta	0	1	2	3	4
1	Es capaz de relacionarse haciéndose entender y escuchando a los demás.					
2	Las habilidades en las relaciones interpersonales como empatía, tacto y escucha son capacidades de relación que posee con los demás.					
3	Tiene capacidad de relacionarse con los demás compañeros.					
4	Sabe transmitir ideas.					
5	Posee capacidad de escucha activa, de defender y expresar sus propios derechos, opiniones y sentimientos.					
6	Se interactúa directamente con el personal para elaborar nuevas estrategias organizacionales.					
7	Hay una comunicación interna en la organización.					
8	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.					
9	Tiene facilidad para relacionarte con sus superiores.					
10	Hay confianza mutua entre usted y sus colaboradores.					
11	Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora.					

12	En la empresa hay apertura y confianza entre los superiores y subordinados.					
13	Se le informa claramente, si su trabajo fue o no satisfecho.					
14	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
15	Tiene habilidad para utilizar el vocabulario emocional y los términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura para etiquetar las propias emociones.					
16	El proceso está completamente alineado para satisfacer al cliente y cuenta con una estrategia para medir su calidad.					
17	Las reuniones entre el equipo son programados por anticipado.					
18	El sistema de información se encuentra siempre en orden.					
19	Las certificaciones, cursos y capacitaciones forman parte de la formación de talentos en la organización.					
20	Los estándares de calidad son normas establecidas.					
21	Posee la capacidad de aprovechar óptimamente los recursos de la empresa.					
22	El personal tiene los medios, equipo y entrenamiento que necesitan para duplicar su productividad.					
23	Acentúa la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.					
24	La capacitación y preparación del personal aumenta la productividad.					
25	La capacidad adquirida del personal aumenta aunmas la productividad.					
26	El capital humano en general incrementa la productividad en la empresa.					
27	Cuando se emprende una acción los directivos les hacen saber, en forma clara y directa, que se cuenta con su apoyo.					
28	Analiza e interpreta las evaluaciones para la mejora del funcionamiento de la infraestructura o espacio a su cargo adoptando las decisiones y medidas oportunas de cara a la consecución de dichas mejoras.					
29	Analiza e interpreta las evaluaciones para la mejora del funcionamiento de las políticas o estrategias empresariales aplicadas en el territorio donde opera.					
30	Trabaja en grupos multidisciplinarios con personas de diferentes funciones y niveles para alcanzar metas, identificar y resolver problemas.					
31	Se siente motivado para laborar en su centro de trabajo actual.					
32	Le proporciona satisfacción la posibilidad de dirigir personas y recursos.					
33	Son satisfactorios los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave.					
34	Está orgulloso de pertenecer a esta organización.					
35	Se siente satisfecho con las actividades que realiza dentro de su trabajo.					
36	Cada integrante del equipo disfruta su trabajo.					
37	La dirección impulsa y apoya actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas.					
38	En esta empresa se acostumbra a reconocer los esfuerzos del personal en las labores asignadas.					
39	Acostumbra estimular los logros de sus colaboradores y compañeros, por muy pequeños que éstos sean.					
40	Constantemente le dice a su equipo lo orgulloso que está de ellos.					
41	La empresa transmite a sus trabajadores a través de su actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que estos se entienden y se comparten.					
42	Denota una conducta laboral caracterizada por una permanente actitud positiva de innovación, mejoramiento y voluntad de servicio tanto de las tareas propias como del entorno del lugar de trabajo.					
43	El personal de la empresa se identifica plenamente con ella, lo que se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento dentro de la organización.					
44	Tiene capacidad de adaptación al ambiente laboral.					
45	Se introduce, comunican los cambios y mejoras en los procesos y evaluación de resultados.					
46	Cuando hay cambios importantes dentro de la empresa, se siente comprometido a					

	impulsarlos porque cree que son parte de su visión, misión y objetivos.					
47	Los cambios que se han implementado han sido satisfactorios.					
48	Los cambios experimentados por nuestra empresa, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
49	Se adapta fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.					
50	El equipo considera a todos los cambios como positivos y siempre está listo para ellos.					
51	Estimula la cohesión del equipo en torno objetivos claros y compartidos.					
52	Fomenta el compromiso y el desarrollo de los colaboradores.					
53	Ejecuta conductas laborales y personales priorizando permanentemente las necesidades del equipo de trabajo y de la empresa en general, por sobre sus propias necesidades, siendo un modelo para su grupo de trabajo.					
54	Es paciente con las actitudes y habilidades mostradas en cada miembro del grupo cuando son encaminadas a lograr un objetivo de la empresa.					
55	Aquí los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
56	Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás.					
57	Se asigna a cada proyecto un líder con responsabilidad y autoridad total y un equipo de personas procedentes de las diversas áreas funcionales que trabajan a tiempo completo en el proyecto.					
58	Supervisa la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.					
59	Tiene la capacidad de estructurar, organizar y distribuir los recursos que dispone para alcanzar los objetivos de su tiempo y trabajo.					
60	Afronta eficazmente situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente.					
61	Tiene capacidad para trabajar en equipo.					
62	Tiene la facilidad para relacionarse con sus compañeros.					
63	Aporta ideas que contribuyan a alcanzar los fines de la organización, identificación y difusión de la misión, visión y valores.					
64	Conoce y comprende la estructura y funcionamiento de la organización.					
65	Adecúa la actuación profesional a los valores, principios, prioridades y objetivos de la organización.					
66	Contrasta los propios valores con los valores profesionales.					
67	Desarrolla conductas laborales orientadas a mantener, en un nivel prioritario, el cumplimiento de las tareas del equipo, y de optimizar el ambiente laboral.					
68	Se observa un comportamiento permanente orientado a la identificación y pertenencia a la empresa, apoyando siempre las decisiones de la organización.					
69	Presenta siempre un comportamiento personal y laboral donde lo importante y permanente es el apoyo a las decisiones de la empresa, velando por sus intereses e imagen tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.					
70	Su conducta laboral se caracteriza por constantes acciones basadas en principios morales compartidos, permanentes y consistentes con los valores de la empresa, pudiendo modelar tanto a sus pares como a todo el personal de la organización, sin esperar retribución por ello.					
71	Asume la responsabilidad en la toma de decisiones.					
72	El plan de negocios de la compañía esta siendo usado, examinado, medido y actualizado periódicamente.					
73	Todos los procesos y procedimientos están estandarizados y definidos, las responsabilidades y los papeles representados y el equipo del proceso están en su lugar.					
74	Desarrolla su política y objetivos de trabajo.					
75	Afronta emociones desagradables mediante la utilización de estrategias de autorregulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales.					
76	Adquiere conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.					



77	Las competencias y habilidades del personal se adquieren por experiencia.					
78	El personal percibe las competencias como una oportunidad de desarrollo y estabilidad profesional.					
79	Todos aprenden a aprender.					
80	Los procesos se basan en la experiencia.					

## Referencias.

- Aguilon Elizondo, Guadalupe (2003) Asertividad. Tesis Profesional para obtener el título de Licenciada en Administración. Tesco. México.
- Bennis, Warren G. (1985) Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Volumen 1 de Desarrollo organizacional, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Berenson, Mark (2012) Basic Business Statistics (3e) Pearson.
- Caldas Blanco, Ma. Eugenia (2011) Empresa e Iniciativa Emprendedora. Editorial Editex, Madrid.
- Chiavenato, Idalberto (2004) Comportamiento organizacional, Thomson Learning, México.
- Fernández, Collado Carlos (1997) La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, p. 27.
- García Echeverría, Cunó Pumpin (1990) "Dinámica empresarial" Editorial Díaz de Santos. p. 95. Madrid.
- George, Darren y Mallery, Paul (2002), SPSS for Windows step-by-step: A simple guide and reference, 11.0 Update (4ª Edición), Allyn & Bacon, Boston.
- Kreps, D.M. (1990): A Course in Microeconomic Theory. Harvester Wheatsheaf
- Lange, A. J., Jakubowski, P. (1980). Responsible assertive behavior. Champaign, IL: Research press
- Luhmann, N. (1998): Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General, Antropos Editorial, Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S. Comportamiento Organizacional. (1999). México: Prentices-Hall
- Robbins, Stephen P. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional. Prentice-Hall, México
- Santoyo Velasco, Carlos (2001) Procesos Psicológicos de la Negociación y la Toma de Decisiones. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sosa Pulido, Demetrio (1999), "Calidad Total para mandos intermedios", Ed. Limusa Noriega Editores, pp. 39-40. México, D.F.
- Torres Sanabria, Guillermo (2009) Entorno y estrategia competitiva en las pymes. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. Universidad La Salle, México.



# Modelo de gestión de la calidad para proyectos desarrollados por la coordinación de ingeniería y proyectos

Aplicación de la metodología de gestión de proyectos del projectmanagementinstitute (pmi) y la norma iso21500

---

*Medardo José Mora Díaz<sup>1</sup>*

## **RESUMEN**

La unidad objeto del estudio, es la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, la cual forma parte de “LaCompañía”, la cual es una empresa de capital mixto, creada para servicios de aseguramiento de integridad y confiabilidad industrial; esta se encarga de definir y planificar actividades de inversión de capital y prestar asistencia técnica a áreas operativas. Aquí la gestión de proyectos posee áreas de mejora, especialmente en el ámbito de calidad. Por algunas debilidades, surgen ineficiencias durante la ejecución de proyectos, y por consecuencia insatisfacción del cliente, desvíos en tiempo y costos; esto originado por ausencia de planes de calidad, o porque estos no son documentados y divulgados adecuadamente; falta completar definición de procesos y procedimientos de calidad para las diferentes etapas de proyectos, estableciendo, como deben hacerse y documentarse las especificaciones técnicas para suministro y fabricación, especificaciones propias, normas nacionales e internacionales aplicables, procedimientos de ejecución, procedimiento para pruebas de equipos e instalaciones, entre otras. La presente investigación propone adoptar la metodología del Project Management Institute y la norma ISO 21500, para gestionar proyectos en “LA COMPAÑÍA”.

<sup>1</sup> DIAVAZ Integridad, Gerencia de Proyectos. [medardomora@gmail.com](mailto:medardomora@gmail.com)

La importancia de esta investigación radica en el fortalecimiento de la visión y misión de “LA COMPAÑIA”, así como sus valores. Al identificar y documentar procesos y procedimientos, se mejora competitividad y productividad, disminuyendo insatisfacciones e ineficiencias generados por la inexistencia del plan de calidad. Además contribuye a la excelencia del recurso humano, dotándole de herramienta que facilita método de trabajo, según buenas prácticas internacionales en el área de proyectos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Proyectos, Sistemas de Calidad, Plan de Calidad, Metodología

## **CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN**

### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.**

La Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”, presenta oportunidades de mejora para la definición y desarrollo de los proyectos, en especial en el área referente a la calidad. El bajo grado de definición y documentación, mediante un sistema de la calidad, de los proyectos desarrollados por la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, plantea áreas de oportunidad en lo referente al cumplimiento de requisitos de alcance, especificaciones técnicas de equipos e instalaciones, repetición de trabajos, satisfacción del cliente y desvíos en tiempo y costos, entre otros impactos.

Entre las debilidades presentes, en el desarrollo de proyectos, se encuentran la pobre definición de los procesos y procedimientos de calidad para las diferentes etapas del proyecto, los cuales contengan de forma clara, como deben elaborarse los alcances técnicos, documentarse las especificaciones técnicas para suministro, fabricación, montajes y servicios; especificaciones técnicas propias de

la empresa, normas nacionales e internacionales aplicables, procedimientos de ejecución, procedimiento para pruebas de equipos e instalaciones, planificación, aseguramiento y control de la calidad, entre otras. Para atender lo indicado, se propone el modelo para gestión de la calidad en los proyectos desarrollados por “LA COMPAÑIA”. Este proyecto de investigación no contempla la etapa de implantación de la propuesta en la organización objeto del estudio. En la figura 1, se muestra la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) para dicha investigación.

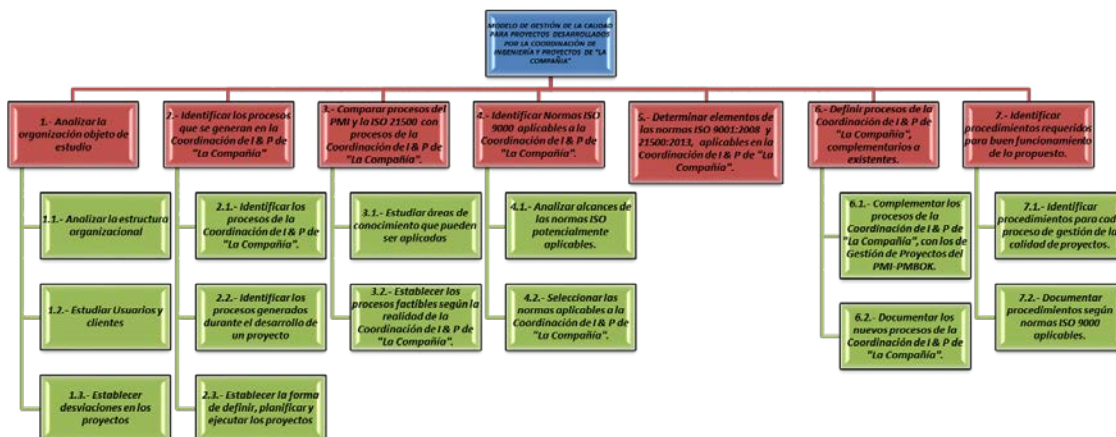


Figura 1. Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto de Investigación (fuente propia)

## 1.2. EL ESTUDIO PLANTEAN LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

- ¿Por qué algunos sistemas y equipos, de proyectos, no funcionan como se esperaba?
- ¿Por qué algunos de los usuarios o clientes de los proyectos quedan insatisfechos y hay rechazos durante la entrega?
- ¿Por qué se hacen actividades y trabajos más de una vez?
- ¿Se establecen planes de calidad para los proyectos?

- ¿Existen procedimientos que indiquen cómo planificar, asegurar y controlar la calidad de los proyectos? ¿Afecta esto el desempeño de los proyectos?
- ¿Cuáles son los procesos que se generan en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos y los proyectos que gestiona?, ¿Están claramente entendidos los procesos que se generan?
- ¿Se puede aplicar la metodología del Project Management Institute y la norma ISO 21500, para la gestión de la calidad de los proyectos, sin que esto represente un cambio radical en la organización de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos?
- ¿Cómo se pueden documentar los procesos que se llevan a cabo en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de esta investigación radica en su alineación con el plan estratégico de la “LA COMPAÑIA”, representado por su visión, misión, valores y políticas, específicamente en lo relacionado con la calidad y el recurso humano. Al identificar y documentar los procesos y procedimientos, la empresa mejora su competitividad y productividad, disminuyendo las insatisfacciones, las demoras y los desvíos producto de la inexistencia de un plan de calidad en los proyectos. Se contribuye a la excelencia del recurso humano, dotándolo de herramienta que facilita un método de trabajo adecuado a las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos.

En valores de empresa, la investigación favorece en lo siguiente:

“Cultura técnica, vocación industrial y visión de largo plazo”, “Transparencia

en la gestión”, “Profesionalismo, compromiso y tenacidad”, “Excelencia y desarrollo de los recursos humanos”, “Cuidado de la seguridad y condiciones de trabajo”.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión, en el área de la calidad, para los proyectos desarrollados por la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”, aplicando la metodología del Project Management Institute (PMI) y la norma ISO 21500.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar y describir el funcionamiento de la organización objeto de estudio
- Identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización objeto del estudio
- Comparar los procesos que se describen en el área de la gestión de la calidad, según el PMI, con los procesos identificados en la organización objeto de estudio para determinar los aspectos aplicables a la misma
- Definir los procesos que se implantarán en la organización objeto del estudio, basados en la metodología del PMI.

- ☑ Crear un manual de la calidad, aplicando la normativa ISO para su aplicación en la gestión de proyectos y que soporte un sistema de gestión de la calidad.
- ☑ Definir los procedimientos que se aplicarán en cada uno de los procesos que se implantarán en la organización objeto de estudio y que complementen el manual de gestión de la calidad.

## CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

### 2.1. Metodología del Project Management Institute (PMI)

El Project Management Institute es una institución internacional sin fines de lucro, cuyo propósito fundamental es el de promover y desarrollar las mejores prácticas para la gestión de proyectos.

El PMI, ha desarrollado su metodología a través del Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®), en el cual se plantean diez (10) áreas de conocimiento para la dirección de proyectos. Las diez (10) áreas de conocimiento que se plantean en el PMBOK® (2008), son las siguientes:

- ☞ Gestión de los Interesados del Proyecto,
- ☞ Gestión de la Integración del Proyecto,
- ☞ Gestión del Alcance del Proyecto,
- ☞ Gestión de Tiempos del Proyecto,
- ☞ Gestión de Costos del Proyecto,
- ☞ Gestión de la Calidad del Proyecto,
- ☞ Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto,



- ☞ Gestión de las Comunicaciones del Proyecto,
- ☞ Gestión de Riesgos,
- ☞ Gestión de las adquisiciones del Proyecto.

## **2.2. Gestión de la Calidad del proyecto**

De acuerdo al PMBOK® (2008), los procesos de gestión de la calidad del proyecto incluyen todas las actividades que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. El sistema de gestión de calidad se implementa a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda. Los procesos de gestión de la calidad del proyecto incluyen los siguientes:

- ☞ Planificación de la calidad: Identificar que normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinando como satisfacerlas.
- ☞ Realizar aseguramiento de calidad: Aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos.
- ☞ Realizar control de calidad: Supervisar los resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

### **2.3. Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO)**

La Organización Internacional para la Normalización, mejor conocida por sus siglas ISO (International Organization for Standardization) es una organización no gubernamental, conformada por 156 Institutos Nacionales de Normalización de diversos países, con sede en Ginebra, Suiza. Su nombre deriva del griego isos que significa "igual", y es usado indistintamente del idioma.

Las normas ISO 9000 tienen dos funciones principales:

- 1) **Gestión de la calidad:** Las normas ISO 9004:2009 dan la pauta a los proveedores de todo tipo de productos que deseen adoptar en sus organizaciones sistemas de calidad eficaces o mejorar los sistemas de calidad con los que cuentan.
- 2) **Aseguramiento de la calidad:** Las normas ISO 9001:2008 proporcionan los requisitos para los sistemas de calidad que servirán para que el cliente o un representante del mismo, pueda evaluar si el sistema de calidad del proveedor es o no adecuado.

### **2.4. Conceptos clave**

A continuación se definen algunos términos que serán utilizados a lo largo de la presente investigación:

**Acta del Proyecto:** "Documento emitido por la dirección superior que define formalmente la existencia de un proyecto y confiere autorización al director del proyecto para aplicar los recursos de la organización para las actividades del proyecto" (PMBOK®, 2013).

**Alcance:** “La suma de los productos y servicios que se proporcionaran como proyecto” (PMBOK®, 2013).

**Aseguramiento de la calidad:** “Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad” (ISO, 2008).

**Calidad:** “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2008).

**Gestión de la calidad:** “Actividades controladas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (ISO, 2008).

**Método:** “modelo lógico que siguen en la investigación científica” (Sabino, 2002).

**Metodología:** “Es el estudio y análisis de los métodos” (Sabino, 2002).

**Objetivo de la calidad:** “Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad” (ISO, 2008).

**Organización:** “Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” (ISO, 2008).

**Organización ejecutora:** Es aquella responsable por la definición, desarrollo y ejecución del proyecto solicitado.

**Organización usuaria:** Es aquella que solicita el proyecto o plantea una necesidad para ser resuelta a través del desarrollo de un proyecto. Es aquella que se encargará de operar y hacer mantener el producto del proyecto.

**Plan de respuesta a riesgos:** “Documento en que se detallan todos los

riesgos identificados, incluso la descripción, causa, probabilidad de ocurrencia impacto o impactos en los objetivos, respuestas propuestas, responsables y condición actual. Se conoce también como registros de riesgos” (PMBOK®, 2013).

**Plan del Proyecto:** “Documento formal aprobado que se utiliza para guiar tanto la ejecución como el control del proyecto. Los usos principales del plan del proyecto son documentar las hipótesis y decisiones de planificación, facilitar la comunicación entre las personas implicadas e interesadas en el proyecto y documentar los planes de referencia aprobados en materia de alcance, costos y planificación. El plan del proyecto puede ser resumido o detallado” (PMBOK®, 2013).

**Planificación de la Calidad:** “Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad” (ISO, 2008).

**Política de la calidad:** “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección” (ISO, 2008).

**Proceso:** “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2008).

**Producto:** “Resultado de un proceso” (ISO, 2008).

**Proyecto:** “Emprendimiento temporal destinado a crear un producto,

servicio o resultado único” (PMBOK®, 2013).

**Riesgo:** “Hecho o evento incierto o una condición que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto” (PMBOK®, 2013).

**Sistema de Gestión de la calidad:** “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (ISO, 2008).

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se define como modalidad proyectiva, Hurtado (2014). Un proyecto factible es aquel que propone una nueva forma de hacer algo o introduce un cambio en algo para solucionar un problema determinado, de acuerdo a Balestrini (2002), los proyectos factibles “están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.”.

### **3.2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, se enmarca dentro de los estudios de campo no experimental, que según Balestrini (2002), son aquellos donde “se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables”. Por lo tanto, se plantea la observación de los hechos y la recolección de los datos directamente en la realidad objeto de estudio.

### **3.3. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO**

En el presente proyecto de investigación, la población objeto de estudio está conformada por los proyectos responsabilidad de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”.

### **3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Entre las técnicas empleadas, de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se tienen las siguientes: Observación documental, Entrevistas y Subrayado.

### **3.5. METODOLOGÍA**

Para realizar la investigación se aplicaron varios pasos que permitieron desarrollar el modelo de gestión de la calidad propuesto para los proyectos que se desarrollan en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos; esto se hizo siguiendo la EDT presentada: 1) Se analizó la organización objeto de estudio para identificar su estructura, funcionamiento, clientes y desviaciones más importantes generadas en los proyectos como consecuencia de la ausencia de un sistema de gestión de la calidad; 2) Se identificaron los procesos que maneja la Coordinación de I&P, así como en los proyectos que esta gestiona; 3) Se identificaron las normas ISO aplicables; 4) Se compararon los procesos identificados, el segundo paso, respecto a los establecidos por la norma ISO 21500 y el PMI-PMBOK®.; 5) Se determinaron los elementos de las normas y buenas prácticas del PMI, que se pueden aplicar; 6) Se procedió a definir y

describir los procesos que deben llevarse a cabo en el ciclo de vida de los proyectos; 7) Se desarrolló el manual de la calidad y se propusieron los procedimientos soporte.

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA Y PROYECTOS DE “LA COMPAÑIA”**

### **4.1. FUNCIÓN Y PROCESOS DE LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA Y PROYECTOS DE “LA COMPAÑIA”.**

La Coordinación de Ingeniería y Proyectos es una unidad de negocios de apoyo, subordinada a la Gerencia de Proyectos de “LA COMPAÑIA”, su función primordial es definir y planificar las iniciativas del plan de inversiones de la empresa. Su operatividad se fundamenta en dos (2) sub-procesos, el correspondiente a Ingeniería y apoyo técnico y el inherente a Definición de Proyectos; actualmente, el proceso de ingeniería está definido y documentado en el sistema de gestión de la calidad de “LA COMPAÑIA”, no así el correspondiente a Proyectos, mismo que se encuentra en preparación, a tal efecto esta investigación, entre otros objetivos, persigue unificar y estructurar a la unidad objeto de estudio en un proceso holístico.

El proceso de Ingeniería y proyectos posee las siguientes salidas: Informes técnicos de alcance; Planes de proyectos; Informes de Progreso; Servicios técnicos; Contratación de la ejecución de proyectos.

### **4.2. PROCESO DE LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA Y PROYECTOS**

En la actualidad, el proceso que se lleva a cabo durante la realización de un proyecto no se encuentra formalmente documentado en el sistema de

calidad de la empresa, sin embargo, existen procedimientos y prácticas que se usan como referencia mientras esto se desarrolla. Dada esta situación, se documenta el proceso de un proyecto en base a experiencia y a prácticas que comúnmente siguen los líderes de proyectos de “LA COMPAÑIA”.

**Los procesos de los proyectos se dan como se describe a continuación:**

Inicio del proyecto: Previo a esta etapa, la dirección de la empresa ha identificado las áreas que requerirán inversiones (plan de inversiones), según la estrategia que siga la empresa. Una vez detectada esa necesidad, se hace una reunión con el responsable del área en donde se ejecutará el proyecto (área usuaria) para definir el alcance del proyecto que se debe ejecutar, lo cual puede tomar más de una reunión dado que se debe hacer una investigación preliminar para verificar requisitos. Una vez realizada esta etapa se establece el o los objetivos del proyecto y el alcance que este va a tener, y así proceder a realizar una estimación de costos y tiempo para elaborar propuesta técnico-económica, documento formal para solicitar aprobación para ejecutar el proyecto. Una vez aprobado se da inicio a la siguiente etapa.

Ingeniería: El inicio de esta etapa se da con la revisión de información existente, que aunque ya se ha realizado en la etapa anterior para definir el alcance del proyecto, en esta etapa se hace de una manera más profunda para poder realizar una estimación más precisa de las necesidades de diseño, planos y documentos técnicos. Una vez hecha la revisión, se hace la



definición del alcance de la ingeniería y en base a ello se hace una estimación del costo y del tiempo necesario para desarrollarla. Seguidamente se hace la solicitud de servicios de ingeniería que, una vez aprobada, da inicio a las actividades de control como lo son las reuniones para verificar el avance, revisión de documentos, certificación de horas-hombres ejecutadas, etc. Esta etapa culmina con la aprobación de la ingeniería para construcción.

Procura de materiales y equipos: Una vez terminada la ingeniería o cuando esta posee un avance “importante/suficiente”, se activa el proceso de compra de los materiales y/o equipos requeridos para el proyecto. Justo en este proceso se definen los equipos y materiales mayores, y se realizan las especificaciones técnicas para la compra o fabricación. Seguidamente se hacen las solicitudes de pedido al área de cadena de suministros, para realizar la compra según el proceso definido en la gerencia de cadena de suministros (proceso externo a la Coordinación de Ingeniería y Proyectos). Cumplida esta etapa, se empieza a realizar el seguimiento a la compra con el fin de lograr que se cumplan los plazos de entrega y las especificaciones técnicas requeridas, hasta que el material y/o los equipos estén disponibles para su instalación, bien sea con la llegada de los materiales y/o equipos a los almacenes y/o a la obra.

Construcción, Montaje e instalación de equipos: Una vez que los equipos y/o materiales llegan a almacén, e incluso un poco antes, se da inicio al proceso de montaje, usando la definición del alcance y la logística, elaborada durante el proceso de ingeniería, que produce las especificaciones técnicas que

servirán como marco para la contratación de servicios de contratistas y proveedores para todas las actividades que abarca el montaje o la instalación. Una vez se tiene contratado al proveedor, este proceso es transferido para ser ejecutado por la Gerencia de Mantenimiento, quedando la Coordinación de Ingeniería y Proyectos como responsable del seguimiento y control del cumplimiento de lo planeado según esta establecido en el Plan Para Gestión del Proyecto (PPGP). Una vez finalizado el montaje se da inicio al siguiente proceso.

Arranque y puesta en marcha: Este proceso, responsabilidad de la gerencia de mantenimiento, inicia con el denominado “commissioning”, el cual consiste en realizar pruebas de equipos en vacío para verificar que funcionan según lo esperado. Luego de superada esta etapa, se procede a realizar las pruebas de rendimiento y funcionamiento que una vez aprobadas, da inicio a la puesta en marcha, momento en el cual la instalación alcanzó su nivel especificado de desempeño y entra en operaciones formalmente.

Cierre del proyecto: Una vez que la instalación entró en operaciones o está cumpliendo su función, se inicia el proceso de cierre con la elaboración de una lista de actividades pendientes por terminar y que no afectan de forma significativa la integridad de la instalación. Esta lista de pendientes se hace en conjunto con el área usuaria. Una vez finalizada la lista, se hace una entrega formal de la instalación al usuario y se inician las actividades de actualización de los documentos técnicos para pasarlos al status de “como construido” y se finalizan los pendientes indicados en la lista, para luego

realizar el cierre administrativo del proyecto. Este proceso, es responsabilidad de la gerencia de mantenimiento.

#### 4.3. LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA Y PROYECTOS, LA METODOLOGÍA DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Y LA ISO 21500:2012.

El PMI agrupa los procesos de un proyecto en cinco categorías y diez (10) área de conocimiento. Esto abarca todos los procesos que se requieren para gestionar un proyecto. La figura 4, muestra cómo interactúan estos procesos y las actividades que abarcan de acuerdo al área de conocimiento.

Los 47 procesos de la Dirección de Proyectos según el PMBOK (5ª Edición) del PMI					
	Iniciar	Planificar	Ejecutar	Supervisar & Controlar	Cerrar
04. INTEGRACION	1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto	2. Desarrollar el plan de dirección del proyecto	3. Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto	4. Supervisar y controlar los trabajos del proyecto 5. Realizar el control integrado de cambios	6. Cerrar el proyecto o fase
05. ALCANCE		1. Planificar la gestión del alcance 2. Recopilar requisitos 3. Definir el alcance 4. Crear la EDT		5. Validar el alcance 6. Controlar el alcance	
06. TIEMPO		1. Planificar la gestión del cronograma 2. Definir las actividades 3. Secuenciar las actividades 4. Estimar los recursos de las actividades 5. Estimar la duración de las actividades 6. Desarrollar el cronograma		7. Controlar el cronograma	
07. COSTE		1. Planificar la gestión del coste 2. Estimar costes 3. Determinar el presupuesto		4. Controlar los costes	
08. CALIDAD		1. Planificar la gestión de la calidad	2. Asegurar la calidad	3. Controlar la calidad	
09. RECURSOS HUMANOS		1. Planificar la gestión de los recursos humanos	2. Adquirir el equipo del proyecto 3. Desarrollar el equipo del proyecto 4. Dirigir el equipo del proyecto		
10. COMUNICACIONES		1. Planificar la gestión de las comunicaciones	2. Gestionar las comunicaciones	3. Controlar las comunicaciones	
11. RIESGOS		1. Planificar la gestión de los riesgos 2. Identificar riesgos 3. Realizar análisis cualitativo de riesgos 4. Realizar análisis cuantitativo de riesgos 5. Planificar la respuesta a los riesgos		6. Controlar los riesgos	
12. ADQUISICIONES		1. Planificar la gestión de las adquisiciones	2. Efectuar las adquisiciones	3. Controlar las adquisiciones	4. Cerrar las adquisiciones
13. INTERESADOS	1. Identificar a los interesados	2. Planificar la gestión de los interesados	3. Gestionar el compromiso de los interesados	4. Controlar el compromiso de los interesados	

**Figura N° 2: Procesos y áreas de conocimiento según el PMI.**

##### 4.3.1. Procesos de iniciación

Los procesos de iniciación son aquellos en donde se “define y autoriza el proyecto o una fase del mismo” (PMI-PMBOK, 2013);

tienen como productos el acta de constitución del proyecto y el alcance preliminar del mismo.

En la organización objeto de estudio se da un proceso equivalente, el cual se denomina propuesta técnica. En este proceso, a diferencia del proceso de iniciación descrito en el PMBOK, se trata de establecer y definir un alcance definitivo (levantamientos de campo, reuniones con cliente, usuarios, etc...), para luego realizar una propuesta técnica y económica. Tanto el alcance, como el presupuesto y el cronograma quedan registrados en un documento formal, que debe ser aprobado por el cliente y la gerencia de proyectos.

Este proceso tiene como oportunidad de mejora el hecho de que, estadísticamente, la calidad en la definición del alcance del proyecto, es causal de ineficiencias, rechazos, repetición de trabajos, esto debido a la ausencia de algún mecanismo metodológico, la falta de participación oportuna de todos los actores influyentes en el proyecto, no quedando evidencia de que el usuario expuso todos sus requerimientos y que el alcance del proyecto los cubre o excede.

#### **4.3.2. Procesos de planificación**

Los procesos de planificación permiten crear y desarrollar el plan de gestión del proyecto. “Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifican las actividades del proyecto que se realizan dentro del proyecto” (PMI-PMBOK, 2013). Este grupo de procesos abarca los siguientes

aspectos:Desarrollar el plan de gestión del proyecto/ Planificar el alcance/ Definir el alcance/ Crear la estructura desagregada de trabajo/ Definir las actividades/ Establecer las secuencias de las actividades/ Estimar los recursos para las actividades/ Estimación de la duración de las actividades/ Desarrollar el cronograma/ Estimar costos/ Preparar el presupuesto de costos/ Planificar la calidad/ Planificar los recursos humanos/ Planificar las comunicaciones/ Planificar la gestión de riesgos/ Identificar los riesgos/ Analizar cualitativamente los riesgos/ Analizar cuantitativamente los riesgos/ Planificar las respuestas a los riesgos/ Planificar las compras y adquisiciones/ Planificar la contratación...(PMI-PMBOK, 2013).

Estos procesos constituyen la mayor oportunidad de mejora que se le presenta a la organización objeto de estudio, puesto que muchas de las dificultades que se generan durante el desarrollo de los proyectos son causadas por una inadecuada planificación de los proyectos, que conlleva a desvíos en costos, tiempo y requerimientos de los clientes. A continuación se presenta una descripción de las oportunidades de mejora que se presentan en la organización objeto de estudio, basado en la descripción de los procesos de planificación que hace el PMI:

Desarrollar el plan de gestión del proyecto: Actualmente se realiza según experiencia de quien tiene asignada la responsabilidad como líder de proyecto, no se documenta un plan de gestión del proyecto.

Planificar el alcance: No existen procedimientos ni se hacen registros de cómo definir, verificar y controlar el alcance de los proyectos.

Definir el alcance: El alcance del proyecto se elabora de forma poco precisa, sin realizar procesos de ingeniería y/o estudios mínimos requeridos, por lo que la base documentada para la toma de decisiones es restringida.

Crear la estructura desagregada de trabajo: Esta práctica no se ejecuta en “LA COMPAÑIA”.

Definir las actividades: Este proceso se realiza según la experiencia del líder de proyecto asignado. No existe una preparación o adiestramiento previo ni procedimientos con los pasos mínimos requeridos en cada etapa del proyecto.

Establecer las secuencias de las actividades: Al igual que en el proceso anterior, este proceso se realiza empíricamente.

Estimar los recursos para las actividades: La estimación de recursos se hace de forma muy informal, dependiendo de la experiencia.

Estimación de la duración de las actividades: Al igual que la estimación de recursos este proceso se hace de forma informal y dependiendo de la experiencia, con tendencia a ser muy optimista en las estimaciones de los tiempos, la mayoría de las veces.

Desarrollar el cronograma: Dada las oportunidades de mejora que se tienen en la definición de actividades, secuencias, recursos y estimación de duraciones, los cronogramas no se desarrollan de la

mejor forma.

Estimar costos: La estimación de costos se hace dependiendo de la experiencia del responsable del proyecto, quien muchas veces utiliza como referencia proyectos similares en ejecución o ya ejecutados, consultando a proveedores, y aplicando luego la tasa de inflación oficial o muchas veces se toma un factor de seguridad muy alto para prevenir los vaivenes de la economía.

Planificar la calidad: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Planificar los recursos humanos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Planificar las comunicaciones: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Planificar la gestión de riesgos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Identificar los riesgos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Analizar cualitativamente los riesgos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Analizar cuantitativamente los riesgos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Planificar las respuestas a los riesgos: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada.

Planificar las compras y adquisiciones: Este proceso no se ejecuta en la organización objeto de estudio de manera formal y documentada. Una vez realizada la ingeniería del proyecto (por lo menos la básica) o durante su desarrollo se activa el proceso de compras de los equipos y materiales mayores, para ser realizado por la Gerencia de Cadena de Suministros. No existiendo un plan formal de compras, y debidamente difundido.

Planificar la contratación: Este proceso se inicia/realiza una vez lograda una propuesta técnica aprobada por el cliente, y se tiene en proceso de aprobación la propuesta económica, en la mayoría de los casos. Con esto se preparan los documentos técnicos para hacer una licitación para adquisición de servicios o suministros. Desde el inicio del proyecto no se establece una estrategia de contratación y hay incertidumbre con el alcance, por lo que se generan muchas ineficiencias en la relación con los procesos de cadena de suministros.

#### **4.3.3. Procesos de ejecución**

Los procesos de ejecución son aquéllos que sirven para ejecutar lo planificado en los procesos anteriormente descritos. “El Grupo de Procesos de Ejecución se compone de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto” (PMI-PMBOK, 2013). Estos procesos incluyen: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto/ Realizar Aseguramiento de Calidad/ Adquirir el Equipo del Proyecto/



Desarrollar el Equipo del Proyecto/ Distribución de la Información/ Solicitar Respuestas de Proveedores/ Selección de Proveedores/ (PMI-PMBOK, 2013).

Para los procesos de ejecución se detectaron las siguientes oportunidades de mejora:

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:“LA COMPAÑIA”,no tiene una metodología específica para la ejecución de proyectos, presentándose deficiencias en la planificación de estos, tal como se explicó anteriormente, esto genera problemas durante la ejecución de los mismos, originandorechazos, re-trabajo, retrasos, aumentos de costos, insatisfacción de clientes, etc.

Realizar Aseguramiento de Calidad: El aseguramiento de la calidad en los proyectos gestionados por la organización objeto de estudio se hace a través de auditorías e inspecciones y en algunos casos, con ensayos. Sólo aquellas actividades que requieren el cumplimiento de alguna normativa en particular son objeto de ensayos e inspecciones rigurosas, los cuales son documentados en los archivos de la empresa. El resto de las actividades no son controladas a través de un plan o pautas planificadas según la naturaleza y el alcance del proyecto. Al no tener una planificación en esta área no se logra realizar un aseguramiento de la calidad efectivo y eficiente.

Adquirir el Equipo del Proyecto: En el caso de la organización objeto de estudio, se cuenta con un grupo de ingenieros que forman parte

de su plantilla de personal fijo y a quienes le son asignados los proyectos para liderarlos. El personal necesario para realizar ingeniería, procura, ejecución, arranques, puestas en marcha y pruebas son provistos por los proveedores contratados mediante modalidad de IPC's; en casos muy particulares son contratados según las necesidades y naturaleza del proyecto. Es de hacer notar, que no existe formalmente un sistema de certificación para el personal contratado, que garantice que este cumple con los requerimientos de capacidades y habilidades necesarios para las tareas para las cuales son contratados.

Desarrollar el Equipo del Proyecto: En el caso de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, este proceso se realiza independientemente del proyecto o proyectos que se estén desarrollando y la unidad encargada de hacerlo es la Coordinación de Recursos Humanos de la empresa. En algunos casos, donde los proyectos requieren habilidades o conocimientos especiales, se realizan cursos que son cargados al presupuesto del proyecto.

Distribución de la Información: Este proceso se da de manera no planificada. La empresa cuenta con un sistema de seguimiento que aún está en desarrollo y cuyo propósito es dejar documentado los avances del proyecto con una frecuencia semanal, quincenal y mensual según sea el requerimiento. La información generalmente se distribuye a través de correos electrónicos o informes, y es

almacenada en los portales institucionales de la organización.

Solicitar Respuestas de Proveedores: Este proceso es ejecutado por una organización de apoyo a la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, la cual se encarga de tramitar todo lo referente a las licitaciones para adquisición de bienes y servicios. Durante la etapa de definición de los proyectos, se acostumbra a realizar consultas de costos para trabajos particulares con el fin de preparar el presupuesto del proyecto con valores lo más actualizados posibles.

Selección de Proveedores: La selección de los proveedores se hace en conjunto entre la Coordinación de Ingeniería y Proyectos y la Gerencia de Cadena de Suministros. La Coordinación de Ingeniería y Proyectos realiza una evaluación técnica de las propuestas presentadas, sin embargo, no existe un procedimiento o una práctica implantada, que estandarice los criterios para la selección de proveedores desde el punto de vista técnico, económico y financiero. El criterio más utilizado es el del costo.

#### **4.3.4. Procesos de seguimiento y control**

Los procesos de seguimiento y control tienen como fin garantizar que lo que se esté haciendo, independientemente de la fase del proyecto, se ajusta a los requerimientos establecidos en el alcance y en el plan de gestión del proyecto. También se incluye el manejo y documentación de los cambios que se generen durante el desarrollo del proyecto como resultado de las verificaciones que se realicen. Estos procesos constituyen una retroalimentación para el proyecto y

poder responder ante cambios o situaciones imprevistas y mantener actualizados los planes de gestión del proyecto.

De acuerdo con la metodología recomendada por el PMI, los procesos de seguimiento y control son los siguientes:Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto/ Control Integrado de Cambios/ Verificación del Alcance/ Control del Alcance/ Control del Cronograma/ Control de Costes/ Realizar Control de Calidad/ Gestionar el Equipo del Proyecto/ Informar el Rendimiento/ Gestionar a los Interesados/ Seguimiento y Control de Riesgos/ Administración del Contrato...(PMI-PMBOK, 2013).

El seguimiento y control de los proyectos en la organización objeto de estudio está basado principalmente en los costos de los mismos. Además de los costos, la Coordinación de Ingeniería y Proyectos basa su seguimiento en los tiempos de ejecución y en el cumplimiento de las especificaciones, variables que se hacen más o menos importantes dependiendo de la naturaleza del proyecto y el impacto que este pueda tener en los planes de la empresa. En general el mecanismo es reactivo más que preventivo y nada predictivo.

Basado en los procesos recomendados por el PMI para el seguimiento y control, a continuación se hace un diagnóstico de estos procesos en“LA COMPAÑIA”:

Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto: este proceso se realiza basados en la programación plasmada en el cronograma de actividades y el cumplimiento de los hitos allí establecidos. No se realizan mediciones de rendimiento con instrumentos objetivos y se hace poco uso de las tendencias para evaluar el comportamiento futuro del proyecto y tomar medidas preventivas ante situaciones no deseadas.

Control Integrado de Cambios: En la unidad objeto del estudio, a pesar de existir un sistema de aprobación y control de cambios, no está documentado e implantado a fin de llevar un registro de los mismos y mantener actualizado el plan del proyecto, de manera oportuna.

Verificación del Alcance: En la mayoría de los proyectos se realizan verificaciones de alcance del tipo técnico, es decir, comprobaciones de que las funciones, capacidades de producción, calidad de los productos, especificaciones y cumplimientos de normativas están cubiertas y de acuerdo al alcance u objetivo del proyecto. Sin embargo, existen oportunidades de mejoras en los aspectos de registro de información y su manejo oportuno.

Control del Alcance: En este aspecto, la organización no posee un procedimiento para el control de los cambios, por lo cual el manejo de los registros es pobre, generando conflictos, ineficiencias y rechazos a los productos de los proyectos. En general los cambios

se documentan solo cuando afectan aspectos legales de una contratación.

Control del Cronograma: El control del cronograma se realiza de una forma aceptable. Cada líder de proyecto realiza los ajustes necesarios al cronograma, y estos son registrados en el sistema de seguimiento de la organización.

Control de Costes: El control de los costos de los proyectos es uno de los procesos con mayor fortaleza de la organización objeto de estudio. El sistema de seguimiento de proyectos que se está implantando en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos permite llevar un buen control de los costos. Sin embargo, las debilidades que se presentan en los aspectos de definición y planificación en las etapas iniciales, dificulta controlar los presupuestos de forma adecuada, dado que se generan muchos cambios por diversas causas.

Realizar Control de Calidad: El control de calidad se limita a la inspección y revisión. Es una de las mayores oportunidades de mejora que tiene la organización. Actualmente, no se dedica mucho tiempo a las actividades relacionadas con este proceso, por lo que se generan muchos re-trabajos, rechazos y cambios durante la ejecución de los proyectos.

Gestionar el Equipo del Proyecto: No existe (al menos formalmente) un sistema de seguimiento del desempeño por proyecto. Se hace

realimentación desde el nivel gerencial inmediatamente superior al del coordinador o Líder del proyecto, en algunas ocasiones, y la resolución de problemas y coordinación de cambios es reactiva y no proactiva, generalmente.

Informar el Rendimiento: El reporte del seguimiento se hace a través de informes periódicos (semanales, quincenales o mensuales), en el cual se informan aspectos como cumplimiento de hitos, estado de la ingeniería y de las adquisiciones, avances en las obras y otros aspectos que son de relevancia.

Gestionar a los Interesados: Las comunicaciones con los interesados en el proyecto se hace, generalmente, a través de informes, reuniones o correos electrónicos. Los aspectos a mejorar en este sentido están centrados básicamente en la ausencia de una definición clara de los niveles directivos que deben involucrarse ante determinadas situaciones y/o los niveles de autoridad durante el ciclo de vida de los proyectos.

Seguimiento y Control de Riesgos: El manejo de riesgos en la organización objeto de estudio se fundamenta básicamente en los riesgos asociados a la seguridad de las personas que realizan los trabajos inherentes al proyecto y las instalaciones que se encuentran en su área de influencia. Se hace mucho énfasis en controlar y minimizar estos riesgos. Con respecto a otro tipo de riesgos como aquéllos asociados a políticas de estado, mercados, temas laborales,

normativas, técnicos, etc. No existe una identificación y análisis y mucho menos un plan para controlarlos. En estos últimos se tiende a ser reactivo ante las situaciones que se van presentando.

Administración del Contrato: A pesar de que existen las herramientas para hacerlo, la medición de rendimiento de los contratistas no se hace de manera formal y metodológica. La mayoría de las veces se hace una evaluación subjetiva a los proveedores y contratistas. La administración de los contratos se hace a través de los líderes de proyecto con el apoyo de la gerencia de cadena de suministros.

#### **4.3.5. Procesos de cierre**

Una vez finalizado un proyecto, y de acuerdo a lo recomendado por el PMI, se deben realizar los siguientes procesos:Cerrar Proyecto/ Cierre del Contrato...(PMI-PMBOK, 2013).

En la Coordinación de Ingeniería y Proyectos ambos procesos se hacen de manera ineficiente, no contándose con un procedimiento que indique los pasos que deben seguirse en cada caso. Ambos procesos, cierre de proyecto y cierre de contratos, están bajo la responsabilidad del líder del proyecto.



## **CAPÍTULO V - MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE LA CALIDAD PARA LOS PROYECTOS DE LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA Y PROYECTOS**

Del análisis realizado en el capítulo IV, se desprenden las áreas de oportunidad para la organización objeto de estudio, basado en la norma ISO 21500 y en la metodología recomendada por el PMI, para el desarrollo de proyectos (PMBOK®).

### **5.1. Procesos para proyectos ejecutados por La Coordinación de Ingeniería y Proyectos.**

En el caso de los proyectos que son desarrollados por la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”, se definieron un conjunto de procesos, basados en las diez (10) áreas de conocimiento que establece el PMI-PMBOK® y en las fases típicas de los proyectos: Inicio, Planificación, ejecución, control y cierre.

A continuación se enumeran cada uno de dichos procesos.

#### **5.1.1. Procesos relacionados con la gestión del alcance**

- 5.1.1.1. Planificar la gestión del alcance
- 5.1.1.2. Recopilar Requisitos
- 5.1.1.3. Definir el alcance
- 5.1.1.4. Crear la EDT
- 5.1.1.5. Validar el alcance
- 5.1.1.6. Controlar el alcance

#### **5.1.2. Procesos relacionados con la gestión del recurso humano**

- 5.1.2.1. Planificar los recursos humanos
- 5.1.2.2. Adquirir el equipo del proyecto
- 5.1.2.3. Desarrollar el equipo del proyecto
- 5.1.2.4. Dirigir el equipo del proyecto

#### **5.1.3. Procesos relacionados con la gestión del tiempo**

- 5.1.3.1. Planificar la gestión del cronograma
- 5.1.3.2. Definir las actividades
- 5.1.3.3. Secuenciarlas actividades

5.1.3.4. Estimar los recursos de las actividades

5.1.3.5. Estimar la duración de las actividades

5.1.3.6. Desarrollar el cronograma

5.1.3.7. Controlar el cronograma

**5.1.4. Procesos relacionados con la gestión de la calidad**

5.1.4.1. Planificar la gestión de la calidad

5.1.4.2. Realizar el aseguramiento de la calidad

5.1.4.3. Realizar el control de la calidad

**5.1.5. Procesos relacionados con la gestión de las comunicaciones**

5.1.5.1. Planificar la gestión de las comunicaciones

5.1.5.2. Gestionar las comunicaciones

5.1.5.3. Controlar las comunicaciones

**5.1.6. Procesos relacionados con la gestión de los interesados.**

5.1.6.1. Identificar a los actores interesados

5.1.6.2. Planificar la gestión de los actores interesados

5.1.6.3. Gestionar el compromiso de los actores interesados

5.1.6.4. Controlar el compromiso de los actores interesados

**5.1.7. Procesos relacionados con la gestión del riesgo**

5.1.7.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

5.1.7.2. Identificar los Riesgos

5.1.7.3. Realizar análisis cualitativo de riesgos

5.1.7.4. Realizar análisis cuantitativo de riesgos

5.1.7.5. Planificar Respuesta a los Riesgos

5.1.7.6. Controlar los Riesgos

**5.1.8. Procesos relacionados con la gestión de las adquisiciones**

5.1.8.1. Planificar la gestión de las adquisiciones

5.1.8.2. Efectuar las adquisiciones

5.1.8.3. Controlar las adquisiciones

5.1.8.4. Cerrar las adquisiciones

**5.1.9. Procesos relacionados con la gestión de los costos**

5.1.9.1. Planificar la gestión de los costos

5.1.9.2. Estimar los costos

5.1.9.3. Determinar el presupuesto

5.1.9.4. Controlar los costos

**5.1.10. Procesos relacionados con la gestión de la integración del proyecto**

5.1.10.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto

5.1.10.2. Desarrollo del plan de dirección del proyecto

5.1.10.3. Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto

5.1.10.4. Supervisar y controlar los trabajos del proyecto

5.1.10.5. Realizar el control integrado de cambios

5.1.10.6. Cerrar el proyecto o la fase

**5.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA PROYECTOS**

La organización objeto de este estudio, cuenta con una política de la calidad y objetivos de la calidad definidos, los cuales corresponden a los de toda la empresa. Respecto al manual de la calidad, la empresa posee uno con pautas generales para todos los procesos, lo cual para el caso de ejecución de proyectos, por ser general no atiende lo requerido específicamente en esta área. Sin embargo, se han desarrollado algunos procedimientos para la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, relacionados principalmente con la parte administrativa de los proyectos.

El sistema de gestión de la calidad que se propone para la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, mantiene la política y objetivos de la calidad que se establecieron para la empresa, ya que su contenido aplica específicamente para gestión de proyectos.

**5.3. MANUAL DE LA CALIDAD PARA PROYECTOS**

El manual está desarrollado siguiendo los lineamientos de la norma ISO 21500:2012 “Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la gestión

de la calidad en los proyectos” y el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®) del Project Management Institute (PMI);quedando configurado en seis (06) secciones:

### **Sección 1. Objeto y campo de aplicación**

El manual de la calidad para proyectos tiene como fin proporcionar las directrices para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad para proyectos en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”, como medio para mejorar el desempeño de la organización.

El manual aplica para proyectos de variada naturaleza, tamaño, presupuesto, duración, área de conocimiento y/o complejidad.

Dependiendo de cada proyecto en particular, se hará necesario adaptar el contenido de este manual, dado que su aplicación puede ser variable de acuerdo a las características del mismo.

### **Sección 2. Referencias normativas**

Para la aplicación del contenido del manual de la calidad para proyectos, son necesarios los siguientes documentos:

- Project management body of knowledge (PMI-PMBOK, 2008).*
- ISO 21500:2012, Directrices para la gestión de calidad de los proyectos.
- ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9004:2009, Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

- ☑ ISO 10005:2005, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para los planes de la calidad.
- ☑ Manual de la calidad de “LA COMPAÑIA”.
- ☑ Política de la calidad de “LA COMPAÑIA”.
- ☑ Objetivos de la calidad de “LA COMPAÑIA”.
- ☑ Procedimientos del sistema de la calidad de “LA COMPAÑIA”.

### **Sección 3. Sistema de gestión de la calidad en los proyectos**

En esta sección se desarrolla lo referente a las bases del sistema de gestión de la calidad de los proyectos.

Primero, se hace descripción de las características que deben tener los proyectos a los cuales se les aplicará el manual. Posteriormente, se definen las organizaciones que estarán involucradas directamente con el proyecto: la organización usuaria y la organización ejecutora.

Seguidamente, se definen y explican las fases que, normalmente, abarcan el ciclo de vida de un proyecto, para luego hacer referencia a los procesos que se dan en los proyectos.

La última parte de esta sección, hace referencia al sistema de gestión de la calidad, indicando los principios de la gestión de la calidad (Según la norma ISO 9001:2008), la lista de documentos que forman el sistema de la calidad de “LA COMPAÑIA” y finalizando con la descripción de los procesos que corresponden con la gestión de la calidad en los proyectos.

### **Sección 4. Responsabilidad de la dirección**

#### **Compromiso de la dirección**

En este apartado se hace énfasis en la importancia que tiene la dirección en el establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad, siendo el compromiso de esta la base para asegurar el éxito.

### **Proceso estratégico**

El proceso estratégico hace referencia a la planificación para establecer, implementar, entender y mantener un sistema de gestión de la calidad basado en la aplicación de los principios de gestión de la calidad.

Los principios de la gestión de la calidad son: Enfoque hacia el cliente; Liderazgo; Participación del personal; Enfoque basado en procesos; Enfoque de sistema para la gestión; Mejora continua; Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones; Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

### **Revisiones por la dirección y evaluaciones del avance**

Son las Revisiones por la dirección y Evaluaciones de avance conforme a ISO.

### **Sección 5. Gestión de los recursos humanos**

Los procesos relativos a los recursos humanos son: Planificar los recursos humanos, Adquirir el equipo del proyecto, Desarrollar el equipo del proyecto, Dirigir el equipo del proyecto.

### **Sección 6. Realización del producto**

Esta sección atiende los nueve procesos requeridos para elaborar el producto y sus sub-procesos.

### **Procesos relacionados con la gestión de la integración del proyecto**

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto
- Desarrollo del plan de dirección del proyecto
- Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto
- Supervisar y controlar los trabajos del proyecto
- Realizar el control integrado de cambios
- Cerrar el proyecto o la fase.

#### **Procesos relacionados con la gestión de los interesados.**

- Identificar a los actores interesados
- Planificar la gestión de los actores interesados
- Gestionar el compromiso de los actores interesados
- Controlar el compromiso de los actores interesados

#### **Procesos relacionados con la gestión del alcance**

- Planificar la gestión del alcance
- Recopilar Requisitos
- Definir el alcance
- Crear la EDT
- Validar el alcance
- Controlar el alcance

#### **Procesos relacionados con la gestión del tiempo**

- Planificar la gestión del cronograma
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos de las actividades

- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Controlar el cronograma

#### **Procesos relacionados con la gestión de los costos**

- Planificar la gestión de los costos
- Estimar los costos
- Determinar el presupuesto
- Controlar los costos

#### **Procesos relacionados con la gestión del riesgo**

- Planificar la Gestión de los Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar análisis cualitativo de riesgos
- Realizar análisis cuantitativo de riesgos
- Planificar Respuesta a los Riesgos
- Controlar los Riesgos

#### **Procesos relacionados con la gestión de la calidad**

- Planificar la gestión de la calidad
- Realizar el aseguramiento de la calidad
- Realizar el control de la calidad

#### **Procesos relacionados con la gestión de las comunicaciones**

- Planificar la gestión de las comunicaciones
- Gestionar las comunicaciones
- Controlar las comunicaciones



## **Procesos relacionados con la gestión de las adquisiciones**

- Planificar la gestión de las adquisiciones
- Efectuar las adquisiciones
- Controlar las adquisiciones
- Cerrar las adquisiciones

## **5.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA PROYECTOS**

Como complemento al manual de la calidad para proyectos, se identifican los siguientes procedimientos, cuyo desarrollo no está contemplado en el alcance de esta investigación, sin embargo son clave para la operatividad de lo aquí enunciado:

- Desarrollo del cronograma de actividades para proyectos
- Elaboración y actualización de planes de calidad para proyectos
- Elaboración y actualización de planes de gestión de proyectos
- Elaboración y actualización de planes de procura para proyectos
- Elaboración de presupuestos para proyectos
- Elaboración de estructuras desagregadas de trabajo (EDT)
- Elaboración de minutas de reunión
- Elaboración de informes de definición del alcance de un proyecto
- Realización de auditorías de calidad
- Realización de mediciones de control de calidad
- Selección de proveedores

- ☑ Manual para la medición del rendimiento de un proyecto
- ☑ Lecciones aprendidas
- ☑ Indicadores de calidad para proyectos
- ☑ Solicitudes de cambio, acciones preventivas y acciones correctivas
- ☑ Aprobación de inversiones
- ☑ Modificación de planos
- ☑ Evaluación de los riesgos de un proyecto
- ☑ Seguridad, higiene y ambiente.

## **5.5. CONCLUSIONES**

La definición, planeación y contratación de la ejecución de proyectos, en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, se hace siguiendo un uso y costumbre *propio, basada en la experiencia de las personas que conforman la organización*. Esta fórmula se basa en un proceso de seis etapas: Definición, ingeniería, procura, ejecución, arranque y puesta en marcha y cierre. Esta metodología particular para realizar proyectos, aunque funciona y da resultados relativamente aceptables para la empresa, presenta oportunidades de mejora relativas a la planificación y documentación principalmente, que conllevan a problemas de origen operativo, cuyas consecuencias van desde desvíos presupuestarios hasta incumplimiento de los cronogramas de trabajo, pasando por repetición de trabajos, problemas de calidad, etc.

Al comparar esta metodología para realizar proyectos con la propuesta por el Project Management Institute (PMI), se tiene lo siguiente:

Procesos de iniciación: Los proyectos no son lo suficientemente discutidos con los usuarios del mismo, por lo que en algunas ocasiones, el alcance no queda bien definido y como consecuencia los requerimientos del cliente no son cubiertos.

Procesos de planificación: Estos procesos constituyen la mayor oportunidad de mejora de la organización objeto de estudio. El plan de gestión, la correcta definición del alcance del proyecto y la planificación de la calidad son los puntos más críticos que necesitan ser atendidos para mejorar la gestión de los proyectos ejecutados por la Coordinación de Ingeniería y Proyectos.

Procesos de ejecución: Los procesos más críticos que necesitan ser mejorados en el área de la ejecución son los inherentes al aseguramiento de la calidad y a las comunicaciones.

Procesos de seguimiento y control: Estos procesos pueden ser mejorados en lo que respecta al control integrado de los cambios, control del alcance, control de la calidad y el seguimiento y control de los riesgos. La falta de una planificación bien detallada en las áreas del conocimiento relacionadas con estos procesos, es lo que afecta en mayor medida los resultados y desempeño del proyecto.

Procesos de cierre: Los procesos de cierre se hacen de forma satisfactoria en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos.

Para mejorar el desempeño en la definición, desarrollo, ejecución y cierre de proyectos se plantea un sistema de gestión de la calidad para

proyectos, el cual está basado en las normas ISO 9001:2008, ISO 21500:2012 y en la metodología para la gestión de proyectos desarrollada por el PMI. Este sistema de gestión se basa en un manual de calidad, en el cual se describen las pautas básicas necesarias para gestionar el proyecto, y complementa al sistema de gestión de la calidad de la empresa.

El manual de la calidad propuesto, para la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, cubre los procesos básicos para la gestión de proyectos y su aplicación mejorará el desempeño de la gestión de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA” al establecerse un sistema formal y estructurado para la gestión de cada proceso.

## **5.6. RECOMENDACIONES**

Para garantizar que el desempeño de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de “LA COMPAÑIA”, en cuanto a la gestión de proyectos, sea exitoso, se recomiendan lo siguiente:

- Implantar el sistema de gestión de la calidad propuesto en este trabajo de Investigación de una forma progresiva, de forma tal, de no generar perturbaciones al normal funcionamiento de las actividades de los proyectos en curso.
- Definir y desarrollar los procedimientos indicados en el punto 3.7 del capítulo 5, con el fin de complementar el manual de gestión de la calidad.

- ☑ Preparar un plan de aplicación progresivo que interfiera lo menos posible en las actividades normales que se desarrollan en la Coordinación de Ingeniería y Proyectos.
- ☑ Adecuar la estructura de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos de tal forma que permita a los responsables de los proyectos establecer el sistema de gestión de calidad de cada uno.
- ☑ Dictar entrenamiento a todo el personal de la “LA COMPAÑIA”, en especial al de la Coordinación de Ingeniería y Proyectos, en lo que respecta a la metodología de gestión de proyectos del PMI y la norma ISO 21500, a fin de estandarizar la forma de gestionar los proyectos.
- ☑ Desarrollar e implantar un sistema de evaluación de proyectos basados en indicadores de gestión y así poder evaluar el desempeño de los mismos, una vez se implante un sistema de gestión de la calidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ☑ Balestrini Acuña, Miriam (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7ma edición). Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial
- ☑ International Organization for Standardization (2005). *ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva.
- ☑ International Organization for Standardization (2008). *ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements*. Geneva.
- ☑ International Organization for Standardization (2009). *ISO 9004:2009 Quality management systems – Guidelines for performance improvements*. Geneva.
- ☑ International Organization for Standardization (2011). *ISO 19011 Guidelines for quality and/or environmental management system auditing*. Geneva
- ☑ Project Management Institute (2008). *Project management body of knowledge (PMBOK)*. Estados Unidos de América.
- ☑ Sabino, Carlos (2001). *Cómo hacer una tesis*. Caracas: Editorial Panapo C.A.
- ☑ Sabino, Carlos (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo C.A.
- ☑ Santalla Peñaloza, Zuleyma del Rosario (2003). *Guía para la elaboración del reporte de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

# Mobilización de recursos: Una alternativa estratégica para lograr la sustentabilidad financiera de OSC de la región centro del estado de Coahuila

---

*Ma. Guadalupe Díaz Díaz<sup>1</sup>  
Maricela Carolina Peña Cárdenas<sup>2</sup>  
Adriana Guadalupe Chávez Macías<sup>3</sup>  
Daniela Judith Molina Arévalo<sup>4</sup>*

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en OSC<sup>5</sup> con el objetivo de conocer la existencia de correlación entre la planeación estratégica y procuración de fondos para lograr la sustentabilidad económica financiera en la operatividad de éste tipo de organizaciones, para posteriormente proporcionar a sus directivos alternativas de reforzamiento o mejora en sus estrategias de sustentabilidad económica financiera. La metodología empleada consistió en obtener información cuantitativa de 37 organismos de la sociedad civil localizados en la región centro del estado de Coahuila mediante un cuestionario estructurado tipo escala de Likert que consta de 48 reactivos

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración.  
[guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración.  
[maricela\\_1118@yahoo.com.mx](mailto:maricela_1118@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración.  
[adryanachavez@prodigy.net.mx](mailto:adryanachavez@prodigy.net.mx)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración.  
[denielosa@12@hotmail.com](mailto:denielosa@12@hotmail.com)

<sup>5</sup> OSC Significa Organismos de la Sociedad civil

correspondientes a 6 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cron Bach obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.866; los resultados obtenidos son: que la variable Planeación estratégica tiene una correlación medianamente significativa con Procuración de fondos.

Palabras clave: Organismos de la Sociedad Civil, procuración de fondos, planeación estratégica, sustentabilidad económico financiera.

## INTRODUCCIÓN

En 1945, un grupo de países como Francia, Alemania, Japón, Italia y Reino Unido, en unión con el fondo Monetario Internacional fundaron el Banco Mundial para apoyar a la recuperación de los países devastados por la segunda guerra mundial. Así fueron surgiendo las organizaciones de la Sociedad Civil y fortaleciéndose con metodologías de financiación y trabajo muy específicos. Finalmente obtuvieron su reconocimiento formal a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas en el año de 1945. De acuerdo con la definición del Banco Mundial (2008), el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. De ahí que el término organizaciones de la sociedad civil (OSC) abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones. Dicho término coincide con el de otros estudiosos del tema, tal es el caso de Alejandro



Natal citado por Lam R. (2012), alude que dichos organismos cuentan con características básicas como:

- 1) Son asociaciones de ciudadanos, cada una de estas conformadas por individuos que deciden participaren un grupo, en principio, por un interés particular.
- 2) Son voluntarias, cada ciudadano tiene la libertad de elegir si desea o no asociarse con otros individuos y, en todo caso en qué organización participará.
- 3) No son lucrativas, formalmente las OSC pueden recibir financiamiento a través de donaciones, servicios e incluso de fuentes gubernamentales para poder sobrevivir, lo cierto es que estos recursos no deben servir para el enriquecimiento de sus miembros ni debe ser un negocio.
- 4) No buscan el poder político, este es un elemento definitorio, las OSC no tienen como objetivo la consecución del poder, específicamente político, no desean transferirse a la esfera gubernamental.

En México la participación activa de la sociedad en materia de beneficencia y asistencia privada tiene una larga historia, y es hasta que el gobierno mexicano dirigido por el presidente entonces Vicente Fox Quesada, les da el reconocimiento legal como organizaciones de la sociedad civil y es entonces que la investigación pone interés en su comportamiento incrementado el análisis y discusión respecto.

Hasta la fecha la operatividad de estos organismos en nuestro país, es regulada por las leyes mexicanas bajo el nombre de Ley Federal de Fomento a las

Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LEFAROSC). Bajo este nuevo contexto, describe Ramírez (2004) que dicha ley define como Organización de la sociedad civil:

*“Aquella que está constituida por individuos, fundamentalmente unidos por lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad civil de ser su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y ciudadanos”*

Resalta Ramírez (2004) que dicha la ley, indica a estos organismos, su registro público (CLUNI)<sup>6</sup> ante SEDESOL<sup>7</sup>, rendir informes y presentar comprobantes de uso y destino del dinero que administren durante la realización de sus funciones encaminadas al logro de sus metas. De esta manera se está generando un registro lo más confiable posible del número de OSC existentes en México.

Aquí en México, El contar con un registro y CLUNI les da la oportunidad de obtener fondos económicos por medio de la participación de convocatorias publicadas, por parte del gobierno federal y estatal creando así un lazo de corresponsabilidad. Sin embargo esto no es suficiente para su sostenimiento.

En relación a la problemática que presentan dichos organismos en nuestro país, Terrazas (2009) publica en estudio titulado “Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación Mexicana” expone un análisis de la problemática que enfrentan las organizaciones ciudadanas en el país, con el propósito de identificar los motivos que les han impedido ganar una mayor relevancia en la escena

<sup>6</sup> CLUNI Iniciales de Clave única de Identificación

<sup>7</sup> SEDESOL significa Secretaría de Desarrollo Social.

nacional tras la transición democrática. Las razones, por supuesto, son complejas, pero entre las principales podemos mencionar: las dimensiones reducidas que tiene el tercer sector en el país que repercute en el escaso número de OSC en funcionamiento, un alto grado de informalidad, escasa aplicación de herramientas administrativas, profesionalización insuficiente, ciclos de vida cortos, recursos económicos muy limitados aunado a la pobre búsqueda de opciones de fuentes de financiamiento, poca visibilidad de su labor y los bajos niveles de confianza de los que goza entre la sociedad.

Como se observa, la cantidad y tipo de limitaciones o problemática que presentan repercute en forma comparativa de crecimiento en número de OSC en nuestro país, ya que en otros países de América, cita Cortes, C. (2009) que México se encuentra a la zaga de países como Chile, Argentina o Estados Unidos que cuentan con 300,000, 105,000 y 2'000,000 de organizaciones de la sociedad civil respectivamente.

Por ello, el objetivo del presente estudio es conocer si existe relación entre la práctica de la planeación estratégica y su sustentabilidad económica financiera en la operatividad de éste tipo de organizaciones.

Bajo esta perspectiva, se expone el presente trabajo como resultado de un estudio efectuado con una muestra a conveniencia de 37 Organismos de la sociedad civil localizados en la región centro del estado de Coahuila.

El marco metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, descriptivo y cuantitativo en el que se analiza e interpreta si existe relación entre la práctica de planeación estratégica y procuración de fondos para lograr la

sustentabilidad económico financiera. La conceptualización de las variables sujetas a estudio son: planeación estratégica (consiste en el óptimo de recursos para alcanzar de manera ventajosa uno o varios objetivos en la batalla por el mercado) y procuración de fondos (esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en forma organizada y eficiente, para alcanzar una meta económica definida, en un periodo de tiempo determinado).

Posteriormente se hacen recomendaciones pertinentes que contribuya a lograr la sustentabilidad económico financiera de las OS y que a su vez aporte a un mejor desempeño y productividad en pro de las instituciones.

El presente trabajo se encuentra organizado conforme a lo siguiente: en el primer apartado se presenta la revisión de literatura efectuada sobre el tema, enseguida se presenta la metodología empleada en el estudio para posteriormente mostrar los resultados y las conclusiones del mismo.

## **REVISIÓN LITERARIA O ENFOQUE TEÓRICO**

Al mencionar planes estratégicos es importante conocer el origen del concepto de estrategia, de acuerdo al diccionario de la real academia española (2014), publica que se remonta a la época militar y tiene una antigüedad aproximada de 2500 años. Esta se popularizó conforme las sociedades crecían y enfrentaban conflictos sociales y de guerra. La palabra estrategia proviene de griego *strategos* que significa “un general” y con el paso del tiempo se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficiente de los recursos” lo cual implica la elaboración de planes y movilización de recursos para

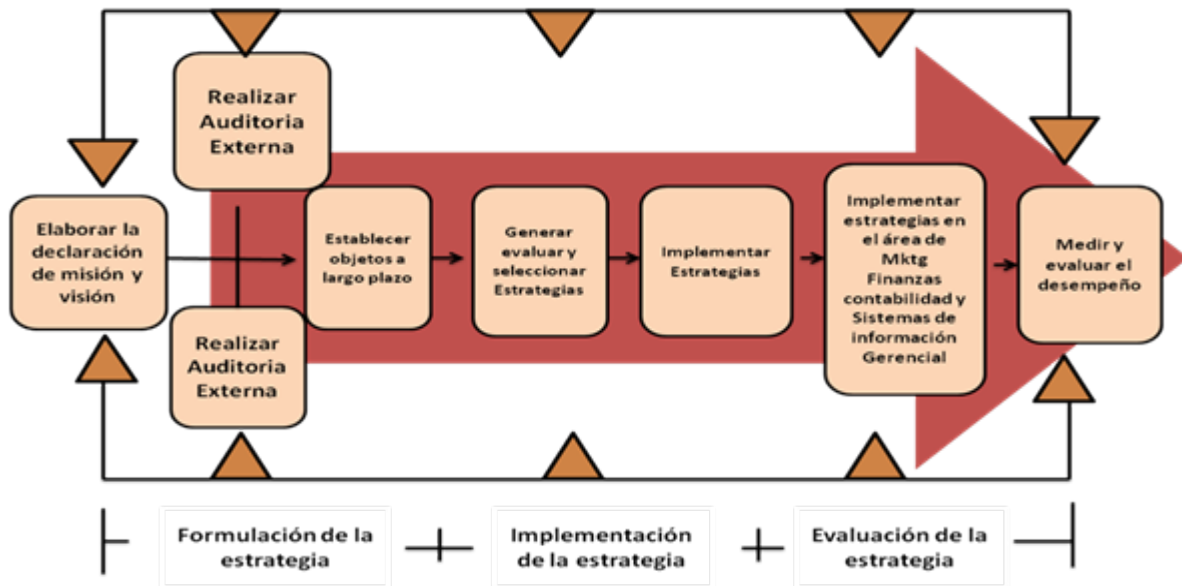
alcanzar los objetivos, así lo marca Aceves (2004) quien cita que la planeación estratégica es:

*“La identificación sistemática y sistémica de oportunidades y peligros futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”*

El término estrategia aplicado a las organizaciones es definido por De Kluyver (2001) como aquella que consiste en el uso óptimo de recursos para alcanzar de manera eficiente sus objetivos y a través de la planeación estratégica se puede lograr que la organización obtenga o mejore su posicionamiento, obteniendo una ventaja competitiva. Por su parte cita David (2008) que: “la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización lograr sus objetivos”

Esta se basa en que las organizaciones deben de hacer un monitoreo continuo de los sucesos y tendencias internas como externas para ser capaces de realzar cambios oportunos justo cuando sea necesario y así poder alcanzar una ventaja competitiva. Dicho autor presenta un modelo completo de planeación estratégica en el que el punto de partida es a través de la identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización (Figura. 1).

Figura 1: Enfoque Directo para la Planeación Estratégica



Fuente: David, F. (2008)

Es observable que mientras que De Kluyver (2006) presenta un modelo en el que el punto de partida es la evaluación de misión, metas objetivos actuales, David (2008) inicia a través de la identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.

Visto desde la perspectiva de *plan de de Negocios publica* Munch (2008) que la planeación estratégica está formada a través de una serie de etapas que los directivos diseñan para regir al logro de objetivos de la organización. Desde su punto de vista, paralelamente es importante contar con sistemas de información oportunos y actualizados, para poder realizar el análisis del entorno, premisas internas y externas, así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes y futuras (FODA<sup>8</sup>). Cada etapa del proceso administrativo debe de

<sup>8</sup>FODA (SWOT) Herramienta útil para generar un resumen de una situación estratégica que analiza internamente fortalezas, y oportunidades, externamente, debilidades y amenazas.

considerar los principios de la administración: Factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, y unidad. De esta manera existe la confianza que la planeación estratégica sea realizable, real, precisa, ajustable e integrable.

Algunos escritos encontrados para el diseño del pensamiento estratégico en organismos de la Sociedad civil al igual destacan la importancia de iniciar con la definición clara y precisa de la misión y visión, así mismo implementan la práctica de análisis FODA y el establecimiento de estrategias por áreas de operación.

Describe Cámara, L et.al. (2005) que los Elementos básicos de los procesos de planeación en una OSC podrían representarse como una especie de recorrido con los siguientes elementos comunes:

- Una *situación inicial* que se desea transformar, caracterizada habitualmente por la existencia de una serie de problemas (necesidades, carencias o demandas de la población objeto a los que se dirige la organización).
- La existencia de *población objeto* que se verá afectado –de manera positiva o negativa- por la transformación de las realidades internas de la organización.
- La existencia de una *organización o grupo de entidades* con un interés real por modificar esa situación de partida y que se responsabilizan de impulsar los cambios.
- La definición de un *escenario deseado* para el futuro, a través del establecimiento de una serie de objetivos y metas relacionados entre sí.
- La existencia de una *dotación de recursos* (humanos, financieros, materiales e inmateriales, técnicos, de información, etc.) disponibles para

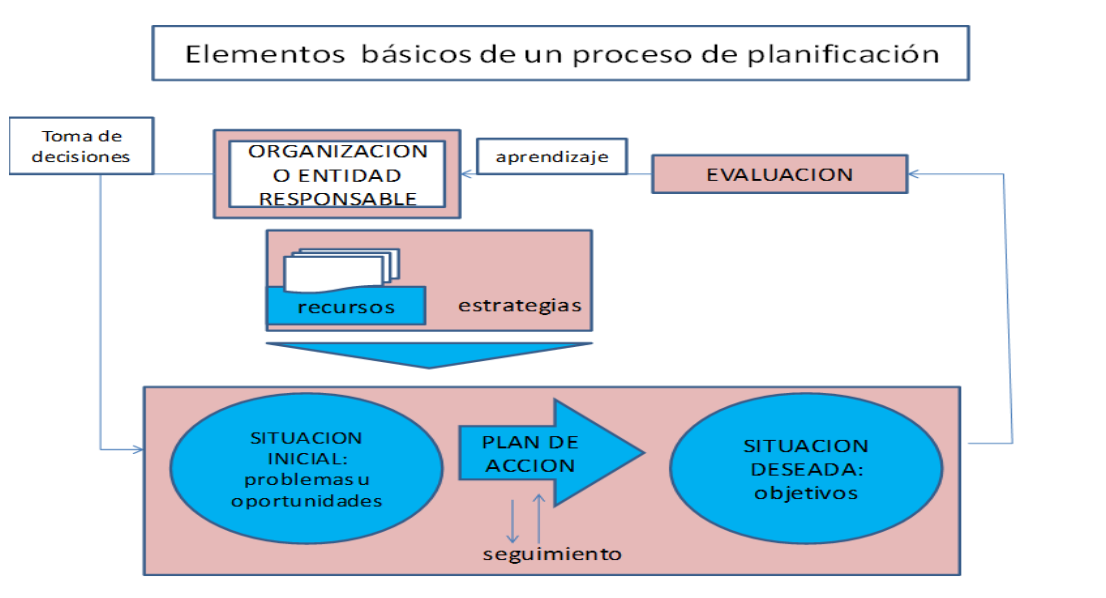
lograr los objetivos prefijados. Un proceso racional de análisis de *posibilidades de acción*, de establecimiento de prioridades (dado que los medios de que disponemos son siempre insuficientes para abordar todas las transformaciones. necesarias o deseadas) y de selección de la o las estrategia(s) adecuadas para lograr esos objetivos.

- El *diseño de un plan de acción* para llegar a la situación deseada en un determinado plazo, incluyendo la asignación de responsabilidades entre las distintas instancias para la ejecución de ese plan de acción y la cuantificación de los recursos necesarios a través de un presupuesto.
- La *ejecución del plan de acción* y su continuo seguimiento y revisión, con el fin de detectar posibles desviaciones respecto a lo inicialmente planificado y tomar las medidas correctoras o de reorientación que se estimen oportunas.
- La *evaluación de los resultados* obtenidos en los distintos niveles y la extracción de información y aprendizaje que pueda servir como insumo para futuros procesos de planificación.

La figura 2 muestra un esquema que representa los distintos elementos descritos y sus relaciones.



Figura 2: Elementos básicos de un proceso de planificación



Fuente: Cámara, L et.al (2005) Cámara L, Barboza B y Correa E. "Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro". Fundación CIDEAL

Cámara, L et.al. (2005) acentúa la importancia de distinguir y utilizar la Planeación estratégica y la Planeación Operativa ya que ambas se complementan y permite a las OSC ser más claros y precisos en su plan de acción hacia el logro de sus objetivo

A través de la perspectiva de los diferentes modelos estratégicos aplicados en la procuración de fondos como parte del plan estratégico financiero de una OSC cita Guerrero, M. (2012) que en México, las fuentes de procuración de fondos pueden ser a través de:

- a) Gobierno federal (Solo si cuenta con su CLUNI *clave única de inscripción al registro federal de las organizaciones de la sociedad civil*, una vez por año, a través de la participación de proyectos específicos).

- b) Gobierno del estado ( Participación única por año y a través de proyectos, además de ser necesario estar legalmente constituido
- c) Fundaciones
- d) Cuotas de recuperación de los beneficiados
- e) Donativos de la población en general
- f) Sector empresarial. y/o sus fundaciones
- g) Realización de eventos por la OSC

Estas tres últimas de procedencia local, nacional o internacional. Para cubrir los gastos operativos que genera en el cumplimiento de su misión solamente se pueden cubrir por las tres últimas opciones de procuración de fondos. Por otro lado en la opción de Ingresos, pueden generarlos vendiendo productos o servicios.

Cita Romo, E. et.al. (2012) que el ingreso proveniente de la autogestión financiera a través de venta de productos y o servicios, puede permitirle a las OSC financiar actividades que con frecuencia no pueden apoyar con las fuentes tradicionales de ingresos, como son los gastos operativos. No se trata de abandonar las formas que ha logrado de financiamiento sino de buscar alternativas que les permitan generar sus propios recursos a través de emprendimientos que las lleven a la sostenibilidad sin depender tanto de los donadores externos

Las OSC'S que alcanzan sostenibilidad económica a través de actividades asentadas en el mercado, pueden obtener recursos financieros para obtener sus propósitos sociales. Cita Shapiro (2009) que para que una OSC sea sostenible económicamente tiene que cumplir los siguientes requisitos: Tener más de una fuente de ingresos, poseer más de una forma de generar ingresos, disponer de

una planificación estratégica, financiera y de acción regularmente, disfrutar de unos sistemas financieros adecuados, contar con una buena imagen pública así como tener una autonomía financiera.

En otras palabras, el organismo necesita una estrategia para la sostenibilidad financiera en la que la selección de una fuente de ingresos no excluye la otra. Es importante dejar claro el significado e importancia de la sostenibilidad (algunos autores lo llaman sustentabilidad, ambas son sinónimos), Bossio, J y Sánchez, A. (2007) destacan que el referirse a la 'sostenibilidad' alude a la cualidad de un proceso, objeto o situación de mantenerse como tal durante tiempo indefinido. Para mantenerse, tales procesos objetos o situaciones deben poder acomodarse a los cambios en el ambiente; no es sostenible aquello que no puede cambiar ya que el ambiente siempre cambia.

El desarrollo sostenible y la sostenibilidad tal como se muestra en la figura 3, suponen la combinación de metas económicas, ecológicas y sociales, que implican satisfacer necesidades básicas, proteger el medio ambiente y empoderar a la gente y a las comunidades locales.

Por lo tanto la sostenibilidad es de tipo económico financiero, ecológico y social.

Figura 3: Metas de Sostenibilidad



En esta figura se muestra la combinación de metas de una organización sostenibles según Bossio, J y Sánchez, A. Fuente de elaboración: Propia

Al respecto explica Shapiro, J. (2001) que una OSC es sostenible cuando la organización es capaz de continuar con su trabajo ya que tiene una infraestructura financiera y organizativa para apoyar el objetivo de la visión y por lo tanto los beneficios del trabajo de desarrollo continúan sintiéndose en los beneficiados. Las estrategias de auto gestión financiera, son algunas de las formas que utilizan las OSC para procurarse ingresos que apoyen el cumplimiento de sus objetos sociales.

La procuración de fondos, implica establecer una relación adecuada con los posibles donantes, la cual es conveniente iniciarla con un programa de financiamiento, el que permitirá a los miembros de una institución establecer estrategias y actividades para localizar donadores potenciales, estructurar la organización para la recaudación de fondos. En el presente estudio solamente se analizara la sustentabilidad económica financiera.

Por su parte Muñoz, H. et.al. (2010) realizó un estudio en el que su objetivo fue el detectar las condiciones y necesidades primordiales de las OSC del Estado de

Hidalgo, México, para ello diseñó un instrumento a partir de cuatro áreas fundamentales para el análisis del nivel de desarrollo de la OSC: Planificación institucional, Administración, Metodología Social y Sustentabilidad. En él se encontró que la planificación institucional es el área mejor evaluada seguida de la metodología social, la administración y la sustentabilidad fueron las áreas y con menores capacidades.

Años después, en el 2012 Romo, E. et.al. Realizó un estudio titulado “Mecanismos y Estrategias de Sustentabilidad de las OSC de la Comarca Lagunera” cuyo objetivo fue el generar conocimiento sobre estrategias y mecanismos de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera. Para ello utilizó un instrumento compuesto de tres variables:

1. Componente Económico de la Sustentabilidad
2. Componente Ecológico
3. Construcción del Capital Social.

En el estudio se encontró que la mayoría de las OSC de la Comarca Lagunera cuentan con los criterios de inclusión económicos para ser sustentables. Esto es que la mayoría de las OSC de la Comarca operan con capital económico propio, sin embargo pueden incrementar los apoyos de instancias privadas, federales e internacionales. Por lo que el autor sugirió a las OSC implementar el diseño de proyectos y que fuesen presentados a estas instituciones que les permitan obtener un mayor nivel de sustentabilidad económica.

Como se advierte existe mucho por conocer y hacer en éste sentido, para lograr la sustentabilidad económico financiera estable en las OSC.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

México, es un país que tiene 11 años de haber reconocido oficial y legalmente la presencia de las OSC, para ello elaboró un marco regulatorio a través de la Ley de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, el cual está lleno de lagunas, limitantes y confusiones en su interpretación. Ciertamente es que entre otras causas esta condición contribuye a su escaso crecimiento y permanencia en la sociedad. A pesar de que Coahuila es el quinto estado con mayor presencia de este tipo de organizaciones, éstas son insuficientes para apoyar las lagunas que el gobierno por su incompetencia no ha logrado cubrir. Una alternativa de apoyo es a través de la generación de conocimiento que contribuya en parte a propuestas de solución de sus limitantes de índole administrativo.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Existe relación entre la planeación estratégica y la procuración de fondos que conlleve a sustentabilidad económica financiera en la operatividad de este tipo de organizaciones?
- ¿Las OSC cuentan con más de tres fuentes de procuración de fondos económicos?
- ¿Cuentan con fuentes internacionales de procuración de fondos?

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer si existe relación entre la planeación estratégica y la procuración de fondos que conlleve a sustentabilidad económica financiera en la operatividad de éste tipo de organizaciones.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las OSC que cuentan con más de tres fuentes de procuración de fondos
- Identificar si cuentan con fuentes internacionales de procuración de fondos

## **MÉTODO**

El tipo de estudio a realizar en el presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo a través de investigación documental y de campo con un enfoque de investigación mixto, cuantitativo y cualitativo. Para definir las OSC sujetas a investigación, se priorizó la inclusión de organizaciones que tienen un cierto grado de visibilidad pública, todas ellas de cobertura de mercado local o regional, en cuanto a su origen, algunas fueron creadas en la ciudad de Monclova, Coahuila, México y zonas conurbanas, otras son de procedencia nacional o internacional, sin embargo su administración es característica de cada una de éstas. Para facilitar su identificación se acudió al “DIF y Capacitación para la vida” Institución de gobierno que cuenta con un listado de OSC que se encuentran legalmente constituidas. A su vez se buscó que la muestra estuviese formada por organismos de diferentes tamaños de poblaciones de beneficiarios y diversidad de

causas sociales. El tamaño de la muestra fue de 37 organismos seleccionados a conveniencia. Los datos fueron recopilados del mes de Octubre de 2014 a Febrero de 2015. Para efectos de la recolección de la información se rediseñó un cuestionario usado por *El Centro Virtual Para La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil* dando como resultado un cuestionario recortado, estructurado tipo escala de Likert que consta de 48 reactivos correspondientes a preguntas relativas de 6 variables: Pensamiento estratégico (11 reactivos), Comunicación y visibilidad (7 reactivos), Procuración de fondos (11 reactivos), Desarrollo (8 reactivos), Transparencia (8 reactivos) y Alianzas Estratégicas (3 reactivos). En la primera parte se solicitan, datos generales de identificación de la persona que responde y puesto que ocupa, así como del organismo. Para efecto del presente estudio solamente se consideraron los datos de identificación del organismo, los reactivos 6, 7, 11 y 14, y 1, 2, 3, 5 y 9 de las preguntas de las variables planeación estratégica y procuración de fondos respectivamente así como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de las variables, reactivos e indicadores sujetos de estudio

Variables	Reactivos	Indicador
Planeación Estratégica	La Organización ha escrito una misión clara y concisa que refleja su objetivo social, valores y beneficios.	1
	El plan estratégico incluye objetivos y metas, medibles y alcanzables.	2
	Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base a la planeación estratégica	3
	A partir de su visión a largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr sus objetivos institucionales.	4
Procuración de fondos	En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguran la sustentabilidad.	1
	El consejo directivo, desarrolla, evalúa y revisa las políticas, prácticas y metas de procuración de fondos.	2
	La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible.	3
	La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos.	4
	La organización cobra cuotas de recuperación por los recursos que presta y son proporcionales al costo real de los mismos.	5

Fuente: Elaboración propia



Una vez concluido el trabajo de campo se procedió a la tabulación de los datos, con la ayuda programa SPSS posteriormente se realizó el trabajo estadístico. Para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cron Bach obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.866 lo cual es aceptable.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados presentados en este apartado, han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario rediseñado y basado del *El Centro Virtual Para La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil*.

En respuesta a los reactivos de datos generales relativos a objetivo social, población atendida, años de operación, tipos de apoyos recibidos, en la tabla 2, se presentan frecuencias. Se percibe que los organismos que predominan son aquellos que tienen como objetivo social la asistencia social, entre ellos encontramos aquello que se enfocan a asilos de ancianos, casas hogar, comedores, asistencia a personas con discapacidad, entre otros, en el que dan atención a todo tipo de población con necesidades específicas.

Tabla 2.- Datos generales de OSC encuestadas

<i>Frecuencias por Objetivo Social</i>	
Asociación civil	20
Derechos Humanos	3
Filantropía	2
Salud	5
Educación e Investigación	1
Asociaciones Profesionales y laborales	2
Cultura y Recreación	4
Total	37
<i>Frecuencia de Población atendida</i>	
Jóvenes	2
Adultos mayores	5
Mujeres	5
Niños y jóvenes	3
Mujeres y niños	5
todos	17
Total	37

<i>Frecuencia de Años de Operación</i>	
0 a 1 año	2
3 a 6 años	6
Más de 6 a 10 años	8
Más de 10 años	21
Total	37
<i>Frecuencia por fuente de apoyos recibidos</i>	
Gubernamentales	2
Iniciativa Privada	5
Iglesias	4
Otros (tres o mas)	4
Gubernamentales y otro	16
Todos menos internacionales	7
Internacionales	0
Total	37

*Se muestra las frecuencias de datos generales de las OSC encuestada de acuerdo al objetivo social, población atendida, años de operación, apoyos recibidos. Fuente de elaboración: Propia*

Si el 57% de la muestra corresponden a organismos que tienen más de 10 años en operación, denota que se encuentran posicionados ante la comunidad lo que les facilita el logro de su misión, es decir cuentan con una ventaja pues al tener cierta presencia en la comunidad, incrementa la posibilidad de obtener fondos provenientes de la misma localidad. Sin embargo el entorno al que se enfrentan los organismos de corta edad son más las dificultades que se les antepone, ya que no existe pleno conocimiento de su existencia por parte de la sociedad y del sector empresarial por lo cual es importante que desde sus inicios apliquen el proceso administrativo en la operatividad de la organización, enfatizando la importancia del uso de la planeación estratégica como una forma de direccionar sus esfuerzos y optimizar sus recursos. En relación a las fuentes de apoyo recibido, se percibe que el 30% de la muestra busca y obtiene financiamiento de la mayor parte de alternativas a las cuales tiene acceso, sin embargo ningún organismo de la localidad ha obtenido apoyo de instituciones internacionales. De acuerdo a lo citado por Terrazas (2009) en estudio titulado "Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación Mexicana" publica que el acceso a recursos económicos son muy limitados aunado a la pobre búsqueda de opciones de

fuentes de financiamiento. La muestra sujeta a estudio son organismos legalmente constituidos, lo que les permite de entrada a obtener recursos federales y estatales, sin embargo no todos lo aprovechan. Aunado a ello la “Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil” limita grandemente el tener acceso a este tipo de recurso. Con ello se da respuesta a dos preguntas de investigación: ¿Las OSC cuentan con tres o más fuentes de procuración de fondos económicos? Solamente el 30% de la muestra obtiene sus recursos de 3 o más fuentes de financiamiento.

¿Cuentan con fuentes internacionales de procuración de fondos? Ninguna de las OSC del estudio tiene la ayuda económica financiera de fuentes internacionales.

Enseguida, se realizó el cálculo estadísticos del coeficiente de correlación de Spearman y los resultados obtenidos fueron los siguientes (Ver Tabla 4):

Tabla 4: Coeficiente de correlación de Spearman de las variables Transparencia y Alianzas Estratégicas

	PE 1	PE 2	PE 3	PE 4	PF 1	PF 2	PF 3	PF 4	PF 5
PE 1	1.00	.687**	.488**	.402*	.588**	.420**	.465	.171	.004
	37	.000	.002	.014	.000	.010	.004	.560	.903
PE 2		1.00	.451**	.462**	.614**	.485**	.585**	.256	.098
		37	.005	.004	.000	.209	.002	.126	.584
PE 3			1.00	.279**	.498**	.437*	.575**	-.114	-.013
			37	.095	.002	.001	.002	.501	.903
PE 4				1.00	.637**	.364*	.404*	.176	.220
				37	.000	.027	.013	.289	.191
PF 1					1.00	.583**	.665**	.376	.351
					37	.000	.000	.022	.003
PF 2						1.00	.808**	.234	.382
						37	.000	.163	.033
PF 3							1.00	.109	.275
							37	.521	.090
PF 4								1.00	.291
								37	.080
PF 5									1.00
									37

Fuente: Elaboración propia

\*La correlación es significativa a 0,05

\*\* La correlación es significativa a 0,01

Se percibe que los reactivos de la variable Planeación Estratégica tienen mayormente una correlación positiva y altamente significativa con los reactivos de la variable de Procuración de fondos PF1 (En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguran la sustentabilidad), PF2 (El consejo directivo, desarrolla, evalúa y revisa las políticas, prácticas y metas de procuración de fondos) y PF3 (La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible). Sin embargo no lo es así con los reactivos PF4 (La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos) y PF5 (La organización cobra cuotas de recuperación por los recursos que presta y son proporcionales al costo real de los mismos). Por lo tanto se considera que existe una debilidad en su planeación estratégica o no tienen claramente identificados ni definidas las fuentes de financiamiento y no consideran como una opción de procuración de fondos las cuotas de recuperación por parte de sus beneficiados o bien estas ni siquiera cubren los costos que generan al prestar el servicio. Por lo que respecta a la pregunta ¿Existe relación entre la planeación estratégica y la procuración de fondos que conlleve a sustentabilidad económica financiera en la operatividad de éste tipo de organizaciones? La respuesta es que la Planeación Estratégica tiene una correlación medianamente significativa con Procuración de fondos para lograr la sustentabilidad Económica financiera, es decir que los diseños de estrategias para procurar fondos, no son los suficientes para lograr una sustentabilidad económica financiera a largo plazo que contribuya al logro de la

visión. Estos resultados dejan ver de acuerdo al modelo de planeación estratégica para OSC publicado por Cámara et.al. (2005) que solo abarquen con proveer recursos económicos para realización de la planeación operativa. Dichos resultados coinciden parcialmente con los estudios realizados por Muñoz, H. et.al. (2010) al encontrar cierta debilidad en las sustentabilidad económica de las OSC del estado de Hidalgo. En cuanto al estudio realizado por Romo, E. et.al (2012) aunque detecto que en la Comarca Lagunera las OSC son auto sostenibles económicamente, existe un margen grande por mejorar en la variedad y cantidad de fondos a procurar con el propósito de tener recursos económicos suficientes para un crecimiento sostenible.

## **CONCLUSIONES**

Indudablemente el gran esfuerzo que realizan las OSC de nuestro país está dando frutos pues cada vez son mayores sus intervenciones en el ámbito político y social, sin embargo hay mucho por hacer en pro de las OSC, para poder contribuir en su buen funcionamiento, es necesario como instituciones educativas formar alianzas o convenios de colaboración y poder proporcionar diagnósticos y asesoría que les permita acceder a conocimiento que los lleve a ser más eficiente en el uso y obtención de recursos para la operatividad de este tipo de instituciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente: El objetivo general es “Conocer si existe relación entre la planeación estratégica y la procuración de fondos que conlleve a sustentabilidad económica

financiera en la operatividad de éste tipo de organizaciones”. Para ello, se procedió a recopilar la información a través de un cuestionario recortado tomando como guía el *Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil*, posteriormente se realizaron cálculos estadísticos como frecuencias, medias y correlación de Spearman. Los resultados más destacados fueron: El 30% de la muestra busca y obtiene financiamiento de 3 o más fuentes de financiamiento, sin embargo ningún organismo de la localidad obtiene apoyo de instituciones internacionales. Se concluye que existe una relación medianamente significativa de la Planeación Estratégica con Procuración de fondos.

## Referencias bibliográficas.

- Aceves, V (2004). *Dirección Estratégica*. 1ª Edición Mc Graw Hill interamericana
- Banco Mundial (2008). Recuperado de:  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>
- Bossio, J y Sánchez, A. (2007) Recuperado de:  
[http://cedecap.org.pe/uploads/biblioteca/115bib\\_arch.pdf](http://cedecap.org.pe/uploads/biblioteca/115bib_arch.pdf)
- Cortés, C. (2009). 09-07-2013 Portal Cemefi, Coordinación de Investigación y política pública Recuperad de:[www.cemefi.org/noticias](http://www.cemefi.org/noticias)
- De Kluyver, C. (2006) *Pensamiento Estratégico*. 2º Edición. Editorial Pearson Printece Hall México
- Guerrero, M. (2012). “*Movilización de recursos para lograr sustentabilidad de nuestra causa*” Recuperado de:  
<http://www.cmsconsultores.com/movilizacion-de-recursos-para-lograr-la-sustentabilidad-de-nuestra-causa-mauricio-guerrero/>
- Lam R. (2012). *Teoría y Práctica de la Sociedad Civil en América Latina*. Las organizaciones de la sociedad civil en México: caso de RMALC. Recuperado de:  
<http://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/1419/1807>
- Muñoz, H. et.al.(2010)Arce, R. Corral R., Juárez, L.,Valdiviana, J. y Arce, M. “*Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*” Recuperado de:  
[http://organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/MCI\\_IAP\\_HIDALGO.pdf](http://organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/MCI_IAP_HIDALGO.pdf)
- Ramírez, J. (2004) Gaceta. UdG revista electrónica “*Las organizaciones cambian de piel*” Recuperado de:  
<http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9.pdf>
- Romo, E. et.al. (2012) Romo, E. Salazar, O. y Mendieta, M. “*Investigación sobre mecanismos y estrategias de Sustentabilidad de las OSC en la comarca Lagunera*” <http://indesol.gob.mx/wpfb-file/investigacion-sobre->

[mecanismos-y-estrategias-de-sustentabilidad-de-las-osc-en-la-comarca-lagunera-pdf/](#)

- Shapiro J. (2009) publicación de “CIVICUS” tema: desarrollo de una estrategia financiera.  
[www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf)
- Terrazas I. (2009) “*Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación Mexicana*” 15-10-2014. Recuperado de:  
<http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf>



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# Nuevos rumbos en el análisis del cambio organizacional: Una reflexión a partir del pensamiento de Etzioni, Powell y Barba

---

*Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón<sup>1</sup>  
Mtro. Nicolás Nava Nava<sup>2</sup>  
Mtro. Domingo Herrera González<sup>3</sup>  
Lic. Héctor Pérez López-Portillo<sup>4</sup>*

## Resumen

Se presentan los resultados de una investigación documental cuyo objetivo es delinear nuevas alternativas para el análisis organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria relativa al estudio y comprensión de los procesos de cambio en las organizaciones de México. Se inicia con la revisión de Amitai Etzioni, reconocido como uno de los pensadores clásicos en el estudio de las organizaciones desde mediados del siglo pasado, continuando con Walter Powell, quien a partir de su propuesta del “Nuevo Institucionalismo” se convirtió en uno de los autores más citados en investigaciones de análisis y cambio organizacional; y de Antonio Barba, quien ha hecho aportaciones relevantes sobre los rumbos que han tomado los estudios organizacionales en México. Aplicando un paradigma hermenéutico a partir de datos recolectados en libros, artículos, entrevistas y conferencias de estos autores, se concluye que las nuevas tendencias para el análisis del cambio organizacional se basan en la revisión de los procesos colaborativos en “redes interorganizacionales”; se identifica una corriente para recuperar la importancia que tiene la “historia” de los actores que participan en estos procesos colaborativos; así como retomar el conocimiento sobre los procesos de “Autocatalisis” en organismos vivos como fuente inspiradora para comprender las fuerzas

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato.

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato. [navan@ugto.mx](mailto:navan@ugto.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Guanajuato [dhq297@ugto.mx](mailto:dhq297@ugto.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Guanajuato. [h.perezlopezportillo@ugto.mx](mailto:h.perezlopezportillo@ugto.mx)

cooperativas o de extinción de organizaciones dentro de una red. Finalmente se proponen alternativas para el análisis de la realidad organizacional en México.

**Palabras clave:** Análisis organizacional, Cambio Organizacional, Redes colaborativas, Historia, Autocatalisis.

### **Introducción**

Los “Estudios Organizacionales” es un enfoque alternativo al análisis de la organización, que surge en Europa a mediados del siglo XX, derivado de una posición crítica de las teorías administrativas clásicas predominantes en muchas escuelas y facultades del área de ciencias económico administrativas. Este enfoque incorpora diversas disciplinas sociales como la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública, la economía (Montaño, 2004) y algunas otras más, con la finalidad de estudiar y comprender integralmente el complejo fenómeno organizacional, más allá de los enfoques estrictamente administrativos que surgen de la Teoría Organizacional. En México, esta corriente de los Estudios Organizacionales adquiere relevancia y se relaciona con diversas investigaciones sociales, dando origen a la fundación en el año de 1995 del posgrado “Doctorado en Estudios Organizacionales” en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAM-I). En el año 2015 se cumplen 20 años de la creación de este programa doctoral el cual se ha convertido en uno de los principales detonadores de lo que podría llamarse “la corriente organizacional” en diferentes facultades y divisiones del área de Ciencias Sociales y Económico Administrativas de muchas universidades mexicanas. El programa es resultado del esfuerzo de un grupo de académicos, encabezados por Luis Montaño Hirose y Eduardo Ibarra Colado, quienes tenían la inquietud de encontrar nuevas perspectivas epistemológicas

para el estudio de las organizaciones, alternas a las escuelas tradicionales derivadas desde la administración y la economía.

Durante el periodo mencionado de 20 años de formación de investigadores en Estudios Organizacionales, se han desarrollado investigaciones muy interesantes que han aportado conocimiento sobre diversos aspectos de la organización: poder, vida simbólica, institucionalismo, innovación, procesos de cambio, responsabilidad social, intervenciones y otras temáticas más; en todo tipo de organizaciones: públicas, transnacionales, de salud, pymes, educativas, recreativas, grandes empresas etcétera.

Sin embargo hace falta hacer una pausa en el camino para reflexionar sobre nuevos abordajes que han surgido desde los estudios organizacionales para “actualizar” metodologías y teorías aplicables a casos de estudio del contexto nacional y que permitan avanzar hacia la consolidación de este enfoque de análisis organizacional en México. Así como en su momento, académicos como Montaña e Ibarra voltearon hacia otras latitudes para ver cómo se estaba generando conocimiento relevante en el ámbito organizacional.

A partir del gran reto que implica hacer esta búsqueda de nuevos enfoques, este proyecto acota su ámbito para “actualizar” los abordajes globales que se realizan en ámbito del cambio organizacional. La motivación para abordar esta temática en particular, surge de la experiencia de los autores al participar en varios proyectos teniendo como eje transversal el análisis del cambio, ya sea en procesos o estructuras organizacionales. De esta manera, la pregunta de investigación del

proyecto que aquí se describe es: ¿cuáles son los nuevos rumbos que han surgido globalmente para el análisis del cambio organizacional que permitan dirigir las investigaciones de esta temática en el ámbito organizacional mexicano?

Se ha decidido iniciar este proyecto con una revisión del pensamiento de Amitai Etzioni, reconocido como uno de los autores clásicos en el estudio de las organizaciones desde mediados del siglo pasado. Posteriormente se revisa la evolución de las aportaciones de Walter Powell, quien a partir de su propuesta del “Nuevo Institucionalismo” se convirtió en uno de los autores más influyentes y citados en investigaciones organizacionales. De manera simultánea, se ha decidido incorporar al análisis las reflexiones de Antonio Barba, debido al seguimiento activo realizado por este académico de la UAM-I sobre los orígenes y evolución de la “corriente organizacional” en México y conocedor de diversas facetas por las que atraviesan las investigaciones organizacionales mexicanas.

### **La evolución en el pensamiento de Amitai Etzioni**

Sintetizar el pensamiento de un hombre como Etzioni en unas cuantas palabras no es fácil, mejor dicho es imposible. Sin embargo, la revisión de su obra se relaciona directamente con el objetivo de identificar pautas aplicables al estudio contemporáneo de las organizaciones. En este sentido, José A. Ruiz Sanroman, el principal estudioso de habla hispana de Etzioni hace aportes muy importantes para comprender su evolución. Un hecho relevante es reconocer la influencia que tuvo el filósofo Martin Buber en la formación de Etzioni (Ruiz, 2007). En la Universidad Hebrea de Israel, Etzioni adolescente participó en el proyecto

educativo de Buber para crear el Estado de Israel. Probablemente, la principal influencia de Buber en Etzioni fue su ideal de una sociedad más cooperativa basada en el diálogo, tal como lo establece Buber en su obra "Tu-Yo" (Buber, 2005). Sin embargo y de manera paradójica, Etzioni entra en el mundo organizacional con su obra Organizaciones Modernas (1986) en donde sintetiza didácticamente el pensamiento clásico de la Teoría de la Organización, desde la perspectiva de la metáfora mecánica, en donde una organización puede ser entendida como una máquina, perfectamente planeada y alineada al logro de los objetivos de los accionistas. Si bien, en otras revisiones documentales sobre la evolución de las metáforas organizacionales se identifican modelos alternos a la metáfora mecánica, como las metáforas orgánica y cultural (Velázquez, 2014), Etzioni comienza a ser identificado como un autor importante en el ámbito de los estudios organizacionales aunque sus trabajos no se orientan ni se han orientado de manera prioritaria al estudio de la organización como unidad de análisis sino al concepto de la acción organizada de la sociedad en torno al movimiento del comunitarismo. Autores de gran influencia, como Manuel Castells (1999) reconocen este aporte de Etzioni al resaltar la importancia que tiene la conformación de comunidades organizadas entorno a la cooperación de sus miembros para generar la construcción de una identidad cultural y comunal. A pesar de esto, nuestra interpretación es que los aportes de Etzioni (1993) sobre el espíritu de la comunidad recuperan la naturaleza interdisciplinar de los estudios organizacionales al ser la fuente inspiradora para delinear un modelo de organizaciones que conforman culturas, aunque bajo estructuras de red, con alta

interactividad motivada por las tecnologías de información y comunicación, sin jerarquías específicas y compartiendo proyectos comunitarios de interés general pero sin alejarse de sus intereses particulares. Un ejemplo de este fenómeno podría ser la emergencia de la temática Responsabilidad Social en diversos tipos de organizaciones. Como lo apunta Ruiz (2007), la evolución en el concepto del Comunitarismo de Etzioni, se cataliza durante su estancia en la Harvard Business School en Boston, Estados Unidos en donde identifica lo generalizado que está entre otros académicos una idea de individualismo competitivo. En lugar de desanimarse con las críticas que recibe de parte de un amplio sector de Harvard, lo toma como un reto e inicia la construcción de su idea de “Socioeconomía” la cual podría interpretarse como “el brazo armado” de su idea de comunitarismo. Etzioni no busca atacar la naturaleza racional de la economía liberal, sino que pretende avanzar hacia una economía más humana. Nuevamente nos detenemos para reflexionar que este es uno de los puntos de unión entre la Socioeconomía de Etzioni con los Estudios Organizacionales en México. La importancia de incorporar otras disciplinas en el estudio de la organización y al igual que su tesis “una economía más humana”, podría estar aportando indirectamente la motivación de incorporar otras disciplinas para buscar “organizaciones más humanas”, sin derribar el conocimiento que sobre la organización se ha construido a lo largo de los años.

Nuestras interpretaciones se enriquecen al analizar la entrevista que los autores de este trabajo realizaron a Amitai Etzioni durante el congreso anual de la *Society for the Advancement of Socio-Economic (SASE)* realizado en julio del 2015 en



Londres, organización en la que Etzioni es uno de sus fundadores y buscan precisamente el estudio y entendimiento del comportamiento económico a través de una amplia gama de disciplinas interrelacionadas.

Con el objetivo de identificar los nuevos rumbos para el análisis del cambio organizacional en México, se reproduce la traducción de algunas preguntas formuladas a Etzioni en esta entrevista:

*Autores: Vamos a empezar con la entrevista, somos un grupo de profesores de la Universidad de Guanajuato en México y tenemos algunas preguntas para usted. Nos gustaría empezar con su opinión en el estudio de las organizaciones, ¿Cuáles son las nuevas líneas de investigación que están emergiendo en esta área?*

*Etzioni: Yo escribí algunos libros sobre organizaciones, pero esto fue hace algunos 30 o 40 años, pero en los últimos 20 años ya no he estado involucrado en el estudio de las organizaciones. Me gustaría ayudar, pero no estoy en posición de ayudar, ya que tal vez en los últimos 25 años -y eso ya es mucho-, no he leído acerca de organizaciones, de verdad me gustaría apoyarlos pero lo siento no podría en este momento.*

La respuesta a nuestra primera pregunta nos dejó fríos, pasmados. ¿Cómo era posible que uno de los autores con lo que iniciamos el abordaje teórico de los estudios organizacionales, tanto en la maestría como el doctorado de la UAM-I, pudiera contestar esto? Parece que estuviéramos entrevistando a un autor de otra disciplina, de biología, física nuclear o alguna otra, pero no del área de organizaciones. Pero eso no sería lo grave, sino que todo una comunidad académica lo considera un referente teórico clásico de su área de estudio cuando el mismo no se considera un estudioso de la organización en estos tiempos. El análisis de esta respuesta, después de haber transcurrido un tiempo la entrevista, nos remite a repensar si tenemos actualizados nuestros marcos teóricos. En ése momento no reflexionamos mucho sobre esto y continuamos con la entrevista, al final retomaremos la reflexión que obliga esta primera respuesta.

*Autores: Sabemos que usted hizo un cambio en el enfoque de sus investigaciones al pasar del análisis de las organizaciones hacia otro enfoque muy diferente, el estudio de lo usted llama “Comunitarismo”.*

*Etzioni: Así es, “Exactamente” (lo dice en español).*

*Autores: Pero ¿por qué ha hecho usted este cambio?, ha pasado de una perspectiva organizacional hacia el enfoque de “comunitarismo” en la sociedad. ¿Cuál ha sido su principal motivación para hacer este cambio?*

*Etzioni: Es una buena pregunta. Yo crecí en una villa cooperativa, en donde todos los agricultores, teniendo cada uno su propiedad privada,*

*compraban juntos, de manera cooperativa y vendían también juntos, cooperativamente. Desde que yo era niño, a lo largo de todos estos años ha habido un debate sobre sí debemos ser más cooperativos, más comunitarios, o menos comunitarios, más privados. Recuerdo expresiones como “¡Miren esa villa, ellos son demasiado cooperativos! ¡Miren a otro lado, deben de ser menos comunitarios y respetar más la propiedad privada!” Este debate se da desde que yo era un bebe de brazos, por eso he decidido ver si yo puedo hacer una contribución a esta discusión. Por eso empecé a mirar hacia este lado para enfrentarme a algunos de los problemas que todos enfrentamos, ¿somos una comunidad o no? ¿nos ayudamos entre nosotros?*

*El Muro de Berlín en Alemania, unificó a los alemanes. Básicamente los de Alemania del Oeste, dieron a los de Alemania del Este ¡millones de dólares! cada año, durante 10 años y ahora están dando 7 billones de dólares a Grecia! ¡Es de locura! Esto nos muestra lo que es una comunidad. Una villa en comunidad puede ser muy muy fuerte, la pregunta es: ¿qué es lo que hace a una villa o ciudad a ser comunitaria?*

*Yo he analizado muchos de los temas relacionados con ser comunitarios o no.*

*Lo mismo sucede si usted va al sur de México y le pregunta a otras personas ahí ¿de que comunidad son parte?, Las personas se sienten*

*muy orgullosas de su comunidad, pero en ocasiones no les queda muy claro lo que significa ser comunitario.*

La respuesta de Etzioni a esta pregunta es interpretada como un reto. Particularmente para la realidad mexicana el reto es analizar no solamente casos de estudio de organizaciones aisladas, sino analizar grupos de organizaciones, que de alguna manera pertenezcan a un mismo grupo, a una misma red interorganizacional, una misma identidad. Una vez identificadas las características comunes de estos actores las preguntas pertinentes son: ¿cuáles son las fuerzas de identidad y cooperación? En el contexto de la socioeconomía ¿es posible hablar de cooperativismo organizacional en la realidad mexicana? ¿cómo lograr un equilibrio entre el liberalismo económico y el comunitarismo?

Continuamos la entrevista abordando sobre la red de investigadores que Etzioni ha creado, la Society for the Advancement of Socio-Economic (SASE).

*Autores: Hablando acerca de las comunidades y de esta organización SASE, ¿qué piensa sobre las metas, los resultados de esta organización de sociólogos, economistas que vienen al SASE? Entiendo que usted es uno de los fundadores de dicha organización, ¿cuál es su opinión sobre los objetivos de esta comunidad?*

*Etzioni: Bueno, la cosa interesante acerca del SASE es que las personas vienen principalmente porque lo disfrutan. Para muchas*

*personas ésta no es su primer asociación académica. Si eres economista, puedes asistir a las conferencias de economistas, si eres sociólogo o psicólogo, pudieras asistir a eventos propios de estas profesiones, y así, cada disciplina generalmente tiene su propia asociación. Entonces, considero que las personas vienen aquí porque disfrutan del grupo, de la compañía de otros colegas. SASE no es la principal asociación para la mayoría de las personas, eso es bueno.*

*Por otra parte, fue fundada para la búsqueda de un nuevo desarrollo en economía, economía social, una nueva forma de economía, que toma en cuenta los valores sociales. Algo como la enseñanza social católica.*

*Así que hemos seguido trabajando juntos durante estos años pero no hemos, desde mi punto de vista, dado el principal paso.*

*En la búsqueda de una economía alterna, la economía social es muy fácil criticar la economía americana pero tendríamos que remplazarla con algo, en ese sentido, nadie ha venido con esa propuesta. Este es, precisamente uno de los principales retos de la organización SASE.*

Es evidente que la búsqueda de nuevas alternativas, nuevas teorías, nuevas propuestas es algo que aún no se ha logrado, al menos desde esta organización creada por Etzioni, la SASE. Para esta asociación de académicos, los Estudios Organizacionales son como una disciplina más que se interesa por explorar y explicar la dimensión humana de la economía, desde su propia percepción que

son las organizaciones. Si esto es así, entonces el ideal aún no encontrado desde la SASE podría extenderse a un ideal aún no logrado desde los Estudios Organizacionales o desde la Sociología, Psicología, Relaciones Industriales etcétera.

En otro momento de esta misma entrevista, se le cuestiona a Etzioni sobre un proyecto concreto para crear el Doctorado Interdisciplinar en Estudios de la Organización, en la Universidad de Guanajuato.

*Autores: Estamos trabajando un nuevo programa doctoral en la Universidad de Guanajuato relacionado con el estudio de la organización. ¿Qué podría recomendarnos para que este programa sea un programa de una sólida calidad académica?, ¿cuál sería su recomendación para nosotros?*

*Etzioni: En mi opinión, hoy en día existen muchas disciplinas que hacen aportaciones al estudio de las organizaciones: sociología, ciencias sociales, ciencias políticas, antropología, psicología etc. Pero éstas ya no funcionan en su forma tradicional. Y por otro lado tenemos a la economía, la cual utiliza un lenguaje racionalista, individualista. Son dos enfoques diferentes. Sin embargo los economistas se entienden muy bien, tienen sus leyes económicas, se entienden acerca de temas*

*comunes, hablan entre ellos muy fácilmente. En cambio, están las otras disciplinas que mencionamos que realmente no tienen un lenguaje común, se preocupan por temas comunes sí, como las instituciones, su historia, sus valores, pero en realidad no se comunican fácilmente.*

*Así que, en mi opinión la primera decisión que usted debe hacer si va a diseñar un programa académico es: ¿usted va a ir con estas personas (los racionales individualistas) o con los otros? Yo desearía que escogieran estar en este lado (aquellas escuelas que se preocupan acerca de las instituciones, su historia, sus valores, etc.) y darnos la escuela más poderosa de América Latina, quizá la mejor escuela en el hemisferio sobre la consolidación de las ciencias sociales humanas en el estudio de las organizaciones.*

Es evidente que en esta respuesta de Etzioni resalta la evolución de su pensamiento que se ha expuesto en este trabajo. Pero el reto que lanza aún es mayor, ¿cómo conformar un lenguaje común para todas las otras disciplinas que concurren y aportan conocimiento para el estudio de la organización en su dimensión más humana?

Podríamos sintetizar que Etzioni aunque no se considera actualmente como un estudioso de la organización, ha dado mucha luz sobre los nuevos rumbos que debería tomar el estudio de las organizaciones. Primero su concepto de

comunitarismo, que es su forma de decir la importancia de la colaboración entre diversos actores, muchos de los cuales podrían ser organizaciones, tal como las considera en enfoque tradicional de los Estudios Organizacionales.

### **Walter Powell y su enfoque de Autocatalisis**

Walter Powell, adquiere relevancia en el ámbito de los Estudios Organizacionales con la publicación de su obra *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, junto con Paul DiMaggio, (DiMaggio y Powell, 1999). En la primera parte de esta obra se hace una exposición detallada de su propuesta teórica del nuevo institucionalismo y posteriormente el libro recupera una serie de trabajos empíricos en donde se hace evidente la capacidad interpretativa de esta teoría en diferentes casos de análisis del cambio organizacional. Un elemento en común con la propuesta analizada de Etzioni es que recupera la importancia de analizar “campos organizacionales”, es decir grupos de organizaciones que comparten características comunes, aunque consideramos que la propuesta de Etzioni es más refinada al identificar claramente las estructuras de estas redes de organizaciones.

Sin embargo, la teoría del nuevo institucionalismo puede sintetizarse en tres etapas claramente diferenciadas (Alvarado, 2006). Un diseño racional de la



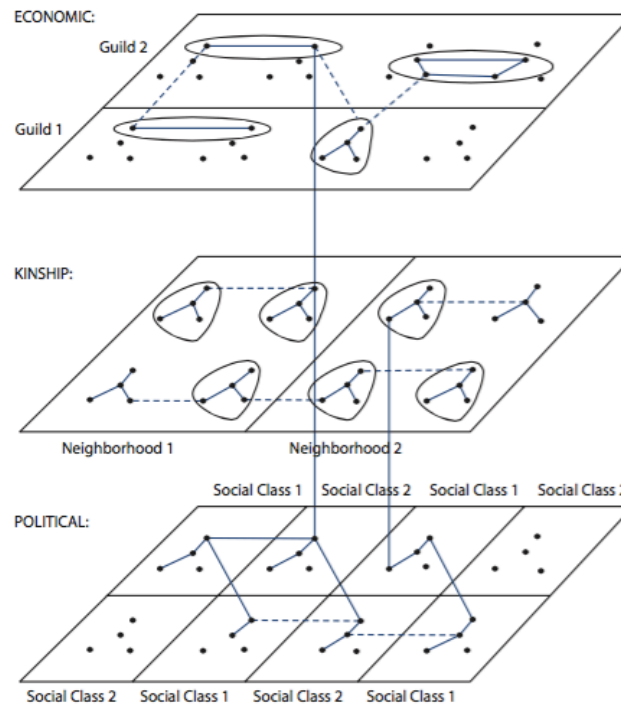
organización, definiendo claramente sus objetivos y medios. En un segundo momento es cuando adquiere relevancia el concepto del campo organizacional al que pertenece y surgen fuerzas institucionales que van delimitando comportamientos normativos, muchos de ellos evidentes sólo en la dimensión simbólica a partir de reglas y procedimientos interiorizados. Finalmente en la tercera etapa, grupos de interés externos ejercen una nueva presión para ejercer un cambio organizacional con tensiones entre las reglas institucionalizadas y los esfuerzos de cambio externos. Sin embargo, desde la perspectiva del propio Powell un elemento ausente o no considerado con la debida importancia son las características de los actores sociales que participan en estas dinámicas de cambio.

De esta manera Powell vuelve a ser un referente en la teoría del análisis organizacional, ahora junto con John F. Padgett con el lanzamiento de su obra: *Emergencia de Organizaciones y Mercados* (Padgett y Powell, 2012). En esta obra recuperan el análisis de redes, aunque no necesariamente redes de organizaciones, sino de redes de actores sociales, que tienen relación con las decisiones que se toman en las organizaciones. En una primera instancia, esta tarea supone la elaboración de un dibujo o esquema de red conformado básicamente por nodos y enlaces, en donde cada nodo, representado por un pequeño punto negro, podría ser una persona, una familia, un gremio o una organización. A su vez los enlaces, representados por líneas, mostrarían los tipos de relaciones entre los diferentes nodos, por ejemplo, parentescos familiares,

compra-venta de productos, acuerdos, leyes o algún otro tipo de reglas. Desde la perspectiva de esta nueva propuesta teórica de Padgett y Powell (2012) la elaboración de un esquema de red especificando nodos y enlaces será sólo el primer paso de este análisis.

Como un ejemplo de este enfoque teórico, John F. Padgett viene realizando una investigación sobre las redes sociales conformadas en la ciudad de Florencia Italia, durante el período conocido como el Renacimiento (siglos XV y XVI). Ha conformado una base de datos de aproximadamente 60,000 personas; 10,000 matrimonios; más de 3,000 empresas, 40,000 registros de impuestos y 12,000 relaciones políticas y electorales. Esta compleja red la divide en tres planos: Económico, Social (o parentesco "kinship) y Político, la cual se representa en la figura 1.

Figura 1. Planos Económico, Social y Político en el análisis del caso Florencia.



Fuente: Padgett y Powell (2012).

Padgett y Powell hacen una separación en planos para simplificar el diagrama de red pero asume que todo análisis de red debe considerar una continua y dinámica interacción entre diversos actores sociales y diferentes planos de manera simultánea. De esta manera, aunque los diferentes planos Económico, Social y

Político responden a diferentes roles y lógicas de comportamiento, todas ellas se relacionan de una manera continua.

La siguiente parte del análisis tiene que ver con ir más allá de identificar nodos, relaciones y planos en la red. La propuesta teórica supone que a lo largo del tiempo, las relaciones que hay entre nodos, van transformando toda la red generando nuevos nodos o bien eliminando algunos, todo de manera recíproca entre los planos. A este proceso los autores le llaman “Autocatalisis”, debido a que estos procesos de transformación se dan de manera interna, sin la intervención de ningún agente externo y además no modifican de manera importante las características de cada nodo por separado sino lo que se modifica es la red en su conjunto.

El esquema propuesto por Padgett y Powell tiene características muy similares al análisis de Comunitarismo en red propuesto por Etzioni, y coincide en la necesidad de incorporar otras disciplinas sociales, en este caso la historia para el entendimiento de las dinámicas organizacionales contemporáneas.

Asumen una postura crítica en torno a una temática muy recurrente en los estudios organizacionales, la “Innovación Organizacional”. Tradicionalmente esta idea se enfoca al aprendizaje, investigación, difusión, productos e ideas generadas al interior de las organizaciones y utiliza frecuentemente las patentes como indicador, olvidándose de la emergencia de actores organizacionales. De manera similar a la estructura del libro con Paul DiMaggio, se presentan 14 casos de análisis histórico en la emergencia de organizaciones y mercados así como 3

modelos en donde se busca aplicar la bioquímica, es decir el proceso de Catalisis, a la evolución social.

La bioquímica y los procesos catalíticos (Autocatalysis and biochemistry) son una fuente de inspiración de los autores para el análisis de la emergencia de nuevas formas de organización y aunque no son suficientes para explicar la complejidad del fenómeno social, proporcionan un marco teórico para analizar históricamente a los mercados y organizaciones emergentes. La obra enfatiza su fundamento en el concepto de selección natural de las especies propuesto por Darwin y al igual que él no se enfocan en la génesis de las especies o de las organizaciones respectivamente, sino en las transformaciones y co-evolución que tienen muchas de éstas. Finalmente sintetizan su aporte teórico:

*“En el corto plazo, los actores crean relaciones y en el largo plazo, las relaciones crean actores”.*(Padgett y Powell, 2012:2).

### **Barba y el caso mexicano**

Con la finalidad de aterrizar las tendencias descritas a partir de autores como Etzioni y Powell, se retoma la aportación de Antonio Barba (2013) sobre las identidades de la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales en México. Este académico de la UAM-I, señala como elemento de diferenciación de estas tres áreas del conocimiento, aspectos particulares como el contexto, los grandes temas que abordan cada una, el método que aplican y la finalidad general de las investigaciones. Se comparte la síntesis donde

Barba hace explícitas las similitudes y diferencias de cada uno de estos campos, tal como se reproduce en la tabla 1.

Sin embargo, diferimos en la metáfora explicativa para conceptualizar a la organización en el ámbito de los Estudios Organizacionales, ya que Barba identifica la metáfora Cultural. En la última celda inferior derecha de la tabla 1 de Barba proponemos incorporar la metáfora de “Cultura en Red”.

“Metáfora Cultura en Red: Es una de las ideas de organización que han surgido a partir de la importancia del establecimiento de redes en la sociedad. Se retoman muchos elementos de la metáfora cultural, pero se da a su vez una interrelación y comunicación entre diversas culturas de carácter cooperativo pero respetando sus características e identidades propias”. (Velázquez 2014).

Esta metáfora asociada a Etzioni, recupera su ideal principal del análisis del cooperativismo entre los actores de una red y de manera simultánea incorpora la importancia de los planos económico, político y de parentesco propuestos por Padgett y Powell.

### **Le hermenéutica analógica**

Hasta este momento el método expresado en el resumen del trabajo aparentemente ha estado ausente, aunque en realidad la hermenéutica analógica ha estado presente en todo momento, de una manera, podríamos decir

que transparente. Mauricio Beuchot (2009) reflexiona sobre la naturaleza de la interpretación de textos literarios, aunque consideramos que su aportación podría extenderse a la interpretación de todo tipo de datos cualitativos, ya sean estos textos provenientes de una entrevista, audios, artículos etcétera.

*En términos generales la hermenéutica plantea la construcción de un significado de la realidad que, según su emisor, podría referirse a un único y sólo significado: un significado unívoco, frente al significado que le puede llegar a dar quien lo interpreta, de acuerdo con su contexto situacional o histórico, por lo que se apreciaría como un significado equívoco. (Velazquez, Zayas y Romo, 2015).*

Es decir, el análisis de datos cualitativo no asegura un “hallazgo” único, uno y solo un significado válido. A esto se le denomina significado unívoco. Lo que concluimos que nos aporta Etzioni para los objetivos de esta investigación no podemos considerar que sea sólo lo que hemos expresado. En realidad lo que expresamos es nuestra interpretación, nuestra construcción de lo que interpretamos de sus palabras, incluso gestos y ademanes al momento de entrevistarlo y que están influenciados por nuestros propio contexto, de nuestra formación, nuestra experiencia, nuestro contexto regional y nacional. Esto que estamos concluyendo es un significado equivoco. Esto no quiere decir que nuestra conclusión este mal o equivocada, simplemente que es nuestra propia

interpretación y que podría ser diferente si otro grupo de académicos hubieran abordado y analizado los mismos datos cualitativos.

Entonces, ¿cualquier interpretación de datos cualitativos es válida? La respuesta que nos da Beuchot es No y como propuesta surge la hermenéutica analógica, que trata de hacer un balance entre la univocidad y equivocidad. Este balance no es tomar un punto intermedio, sino aplicar la “phronesis” es decir la “prudencia” de tomar un punto adecuado entre la diversidad de interpretaciones.

### **Comentario final**

A manera de hipótesis, podemos concluir que las nuevas tendencias para el análisis del cambio organizacional se basan en la revisión de los procesos colaborativos en “redes interorganizacionales”. Dentro de la naturaleza interdisciplinar de los estudios organizacionales, debe recuperarse la importancia de la “historia” de los actores que participan en estos procesos colaborativos.

El principal reto ahora es encontrar o construir un lenguaje común entre los actores que participan en el análisis organizacional; un lenguaje alterno al lenguaje racional económico pero que tenga una naturaleza de complementariedad no de conflicto con las teorías económicas.

En México se requiere tomar en cuenta las demandas de la sociedad para formar investigadores dispuestos a definir un nuevo lenguaje de comunicación, que permita construir puentes entre las diversas formaciones disciplinares de quienes formamos parte de esta gran familia que son los Estudios Organizacionales.



Tabla 1. Diferencias y similitudes entre Administración, Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales en México.

<i>Características</i>	<i>Administración</i>	<i>Teoría de la Organización</i>	<i>Estudios Organizacionales</i>
Relación sujeto/objeto	Sujeto objeto de la organización		Organización objeto del sujeto
Racionalidad	Racionalidad instrumental		Multirracionalidad
Método	Positivista/cuantitativo		Interpretativo/cualitativo
Orientación	Económica		Social
Orden/desorden	Orden	Equilibrio/conflicto	Anarquía organizada
Concepto de organización	Formal	Formal/informal	Ambigua/compleja
Tipo de organización	Industrial	Empresa/organizaciones formales	Organizaciones
Carácter	Pragmático	Conceptual/pragmático	Analítico/explicativo
Propuesta	Técnicas/procedimientos	Teoría	Conocimiento a través de la investigación
Metáfora	Mecánica	Orgánica	Cultural

Fuente: Barba (2013)

## Referencias

Alvarado, S. (2006) Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevoinstitucionalismo en Contaduría y Administración, No. 219, mayo-agosto.

Barba, A. (2013) Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades, en Gestión y Estrategia, Núm. 44, julio-diciembre. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México.

Beucho, M. (2009) "Aproximación a una hermenéutica analógica", en Cuadernos de Filosofía Latinoamericana, 30(100). Bogotá: Universidad Santo Tomás, pp.23.38.

Buber, M. (2005) Yo y Tú, Traducción de Carlos Díaz. 4ta. Edición. Caparrós editores. Madrid.

Castells, M. (1999) La Era de la información: economía, sociedad y cultura, volumen 2. Siglo XXI editores.

DiMaggio, P. y Powell W. (1999) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.

Etzioni, A. (1986) Organizaciones Modernas. Editorial UTEHA. México.

Etzioni, A. (1993) The spirit of community. Rigths, responsibilities and the communitarian agenda. Crown published, New York.

Etzioni. A and Etzioni. O. (1999) Face-to-face and computer mediated communities: a comparative analysis. The information society, 15. 241-248.

Montaño, L. (2004) Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana y Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial. México.

Padgett J.F. & Powell W.W. (2012) The Emergence of Organizations and Markets, Princeton University Press, New Jersey.

Padgett J.F. (2010) "Open Elite? Social Mobility, Marriage, and Family in Florence, 1282–1494", Renaissance Quarterly 63: 357–411, University of Chicago Press.

Page S.E. (2013) The Emergence of Organizations and Markets, Book Review Administrative Science Quarterly 58 (2)304–306, Cornell University.

Ruiz, J.A. (2007) A modo de presentación en Etzioni, A., La dimensión moral. Hacia una nueva economía. Ediciones Palabra. Madrid.

Velázquez, F., Zayas, F. y Romo, A. (2015) "Marco metodológico", en Romo, A. (Coord.) Prácticas de tutoría, prácticas docentes y formación de los estudiantes. ANUIES, México.

Velázquez, F. (2014) Rol de las organizaciones en la contextualización de la problemática de seguridad, en Guerrero, L.F. (Coord) Estructura Social y Seguridad. Universidad de Guanajuato y Calygramma editorial. México.



# “Historias de vida y Etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones”

---

*Dr. David Salvador Cruz Rodríguez<sup>1</sup>  
Dra. Elvia Espinosa Infante<sup>2</sup>*

## **Resumen.**

La historia de vida se centra en un sujeto individual y tiene como elemento medular el análisis de la narración que este sujeto realiza sobre sus experiencias vitales. La etnografía se centra en el grupo, la comunidad como entidad que comparte un su conjunto una trama de significados, expresados y materializados en prácticas, ideales, creencias y valores. La historia de vida y la etnografía reivindican a los “otros”, a diferencia de los trabajos que colocan como eje central al investigador, ya no intentan monopolizar el conocimiento, ni la explicación, esto se hace evidente en el grado de profundidad e implicación que requieren ambos métodos y de las herramientas de que disponen para captar los detalles que permiten develar el sentido de la organización.

**Palabras Clave:** Metodologías, Historias de Vida, Etnografía, Organizaciones

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. [d.cruz.uama@gmail.com](mailto:d.cruz.uama@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.  
[eei@correo.azc.uam.mx](mailto:eei@correo.azc.uam.mx)  
[elvia.espinosai@gmail.com](mailto:elvia.espinosai@gmail.com)

## **Introducción**

En nuestro esfuerzo por entender a las organizaciones se han adoptado diversas metodologías y posiciones epistemológicas que intentan abordar la complejidad del fenómeno organizacional. El objetivo del presente trabajo consiste en describir las particularidades y posibilidades de las historias de vida y la etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones, reconociendo las implicaciones para la labor del investigador y para el conjunto de fenómenos que pueden ser explicados desde estas posiciones haciendo que nuestro esfuerzo tenga mejores expectativas. La adopción de las historias de vida y la etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones se fundamenta estrictamente en la identificación de su rentabilidad explicativa; su elección involucró la maduración de ideas con la intención de recuperar un cuerpo de conocimiento plural e incluyente que apunte al entendimiento profundo de las relaciones dentro de las organizaciones. Entendimiento explicativo que no debe de obviar las interacciones cotidianas basadas en procesos constitutivos.

Elemento importante para optar por las historias de vida y la etnografía se centra en una posición de apertura epistemológica al declarar que no existen verdades últimas acerca de los objetos que analiza y sobre los que se pretende dialogar de manera sistemática y rigurosa en busca de conocimiento y comprensión del orden social existente; postura a la que nos acogemos en un reconocimiento del papel del investigador dentro de su propia práctica, de que su discurso responde a una historicidad enmarcada por unos valores que son representados por su comunidad epistémica.

Las historias de vida y la etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones se presentan como potentes herramientas para comprender la compleja subjetividad de los individuos que conforman la organización, de los procesos de re-significación que ahí tienen lugar y que se manifiestan en formas objetivadas en las prácticas cotidianas.

Así pues nuestras investigaciones están bajo los siguientes supuestos: partimos de que la realidad es subjetiva y múltiple; epistemológicamente sostenemos que el investigador está inmerso en aquello que investiga y hay influencia mutua por las interacciones producto de la investigación, asumimos que nuestros valores forman parte del proceso de conocimiento; reconocemos que los conceptos y categorías emergen en forma inductiva durante la investigación, la cual debe tener un diseño flexible e interactivo dando privilegio al análisis a profundidad y detallado del contexto. Trabajamos con el método biográfico, en el cual la historia personal se va entrelazando con las circunstancias del entorno social y la etnografía la cual se centra en el grupo, la comunidad, lo colectivo como entidad que comparte un su conjunto una trama de significados, expresados y materializados en prácticas, ideales, creencias y valores.

El presente trabajo parte de los antecedentes de las metodologías que son el marco a nuestras investigaciones, posteriormente abrimos un inciso para explicar qué entendemos por historias de vida y etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones, por último presentamos a manera de conclusiones, donde más que conclusiones una invitación a sumarse a esta forma de investigar las organizaciones.

## **Bases epistemológicas en las historias de vida y la etnografía.**

La modernidad rompió con los antiguos paradigmas y se construyeron cambios importantes que modificaron los estilos de argumentación...

“El cambio iniciado en el siglo XVII durante la Ilustración – hablar de nuestras vidas no tanto en términos religiosos cuanto en términos seculares, no tanto en términos de “almas” y de espíritu humano” cuanto en términos de “cerebros” y de “mentes”, no tanto en términos de la voluntad de Dios cuanto en términos de mecanismos naturales - fue y sigue siendo tan importante por las nuevas formas de discursos y relación social (y las nuevas formas de debate) que introdujo, cuanto por cualquiera de las conclusiones particulares a las que ha llegado hasta ahora” (Shotter, 2001: 37).

La modernidad contrapuso los paradigmas que explicaban el mundo a través de Dios y su voluntad dando paso a los paradigmas donde el mundo fue explicado por el hombre a través de su racionalidad individual con la ayuda de una metodología objetiva, precisa, científica. Un mundo que puede ser conocido por el actor el cual está dotado para realizar todos estos descubrimientos. La verdad ya no estaba en manos de los clérigos sino del actor científico, el ser ilustrado.

Esta idea del iluminismo puso en tela de juicio el derecho de los clérigos a decretar las formas de hablar, pensar y actuar que fueron básicas de la sociedad creando formas seculares de avalar las pretensiones de verdad. Para esta afrenta fue fundamental construir una forma alternativa de abordar la realidad basada en



la observación, el pensamiento analítico, la idea del lenguaje como código compartido que liga estrechamente las palabras a las cosas estableciendo la idea de que el conocimiento alcanzado por la observación puede formularse simbólicamente en términos de representaciones y que el mundo es un mecanismo o sistema ordenado, por tanto sólo hay que descubrir cómo funciona ya que los individuos poseen todos los recursos para hacer esos descubrimientos (Shotter, 2001: 41-42).

De esta manera el núcleo de inteligibilidad(Gergen, 1996) de la modernidad es diferente al del mundo premoderno. En este nuevo núcleo de inteligibilidad, integrado como cualquier otro núcleo por tres niveles: la metateoría, la teoría y la metodología (Gergen, 1996), se encierran las posiciones, los supuestos, los modos de hacer la ciencia y de entender la realidad, así la modernidad creó un núcleo de inteligibilidad que se levantó sobre la idea de un agente racional que conoce y actúa sobre el mundo, que a través de los órganos de sus sentidos capta la realidad y puede conocerla, por tanto el conocimiento está fundado en la experiencia: el conocimiento es empírico y que el lenguaje es un lenguaje pertinente para describir la operación cognitiva, un lenguaje mediador en el acto cognitivo, sin intromisiones, un lenguaje objetivo.

Bajo estos ejes se levanta el discurso de la modernidad, así como su metateoría, teoría y metodologías. Se crea el reino del empirismo lógico, el positivismo y la metodología experimental, cuantitativa, verificacionista.

Estas nuevas formas de hablar, de argumentar, de dar cuenta de la realidad y de nosotros mismos, privilegiando los sentidos, los métodos cuantitativos, asépticos y por supuesto la objetividad "...son (...) de fundamental importancia. Pero no tanto por lo que han privilegiado como central, como por lo que han intentado prohibir, excluir, marginar" (Foucault, 1996).

Por tanto "en su constante reproducción de ese orden jerárquico, el discurso (...) representa (...) una ideología, en el sentido de que es una forma de hablar que beneficia a determinado grupo o grupos sociales en detrimento de otros" (Shotter, 2001: 39). Así la modernidad se consolida como el paradigma dominante del que se han manifestado ecos antagónicos como si de nuevo una contracorriente cuestionara sus principales fundamentos, tal cual en su momento la modernidad lo hiciera con la tradición pre-moderna.

Desde hace décadas diversas voces se han manifestado para señalar el fracaso del proyecto de la modernidad, las promesas incumplidas y la decadencia del paradigma en sus diferentes expresiones.

El cambio del paradigma de la modernidad al de la posmodernidad es difícil ya que desde dentro del paradigma las anomalías son imperceptibles. Por tanto autores como Gergen sostienen que para lograr el socavamiento del paradigma dominante los movimientos se deben de hacer desde afuera, así ha surgido lo que se conoce como la crítica social, la crítica ideológica, la crítica literaria y la crítica feminista.

Así, desde esta epistemología crítica se exploran nuevas formas de acercamiento, entendimiento y explicación de la realidad que se manifiestan permitiendo la emergencia de la llamada posmodernidad desde donde se cuestiona y replantean los ejes fundamentales de la modernidad anteponiendo a cada uno una crítica y un nuevo sentido:

- Ante la agencia racional, donde el individuo solitario conoce y actúa sobre el mundo, se propone la racionalidad comunitaria argumentando que hay una comunidad de actores racionales que producen los saberes y las acciones de una manera colectiva,
- Ante la idea del conocimiento empírico se dice que el conocimiento es una construcción social donde los vocablos con que damos cuenta del mundo son artefactos sociales producto de intercambios históricos y culturales,
- Por tanto el lenguaje no ayuda a describir la acción sino que es en sí mismo un juego de acciones entre las cuales encuentra sus cualidades descriptivas. El lenguaje es el espacio social de constitución de las relaciones sociales: se propone al lenguaje como acción.

La posmodernidad, a través de la crítica, construye un núcleo de inteligibilidad diferente donde sus ejes fundamentales constituyen una visión diferente permitiendo el paso a otra forma de acercamiento y entendimiento de la realidad. Sus metateorías, teorías y metodologías dan pie al despliegue de la hermenéutica, el construccionismo social, las teorías relacionales, el análisis de la conversación, el análisis narrativo, entre otros.

Este pensamiento se remonta en Max Weber (1979), quien para comprender lo social propone la Acción Social entendida como la acción de individuos que enlazan un sentido a su conducta. Así la acción social está hecha de significados. Cuántos significados hay. Muchos dice Weber, lo cual es un gran problema. Cómo enlazan los sujetos el significado a sus acciones. Podríamos pensar que bastaría con ver la conducta de los individuos, pero esto tiene problemas, la observación simple y sencillamente no es suficiente, implica cierta problemática. Weber propone los tipos ideales, que son construcciones abstractas, de cómo deberían ser idealmente las cosas. Pero el problema no queda resuelto.

Schütz retoma a Weber y al analizar el sentido de la acción, reconoce que hay una problemática del significado de la acción dejado por Weber; resuelve continua este razonamiento y dice que el problema del sentido de la acción está dentro de la conciencia de los sujetos, y que por tanto es problema no estudiado por los científicos sociales sino por los filósofos. Buscando entre ellos, se encuentra que la conciencia es un problema que no se puede conocer (no se puede entrar en la cabeza de los individuos), lo único que podemos ver es de qué es consciente y de qué no es consciente el individuo que realiza la conducta.

Para entender la manera en que el sujeto percibe su conducta y el mundo exterior, habla de un marco espacio temporal, que está dentro de la conciencia de las personas, que no es el tiempo físico, sino el tiempo físico dentro de la cabeza de las personas. Así nos encontramos ante dos cosas completamente distintas: las acciones en curso y las acciones terminadas, o sea, la acción del individuo y la explicación que da éste a su acción; dos operaciones distintas y realizadas en

momentos diferentes. Con lo anterior Schütz construye una teoría de los motivos para realizar las acciones: 1) los motivos “para” (acciones en curso) y, 2) los motivos “por qué” (acciones terminadas).

Esta lógica implica un rompimiento paradigmático y cuestiona la manera de conocer la realidad ya que no está separada de la actividad humana, es producto de la actividad humana. El investigador siempre está implicado en las acciones que investiga. Esta es una reflexión de gran importancia para pensar nuestra actividad de investigar en el contexto de las organizaciones.

Por tanto el trabajo de investigación es un trabajo de incertidumbre permanente. Hay que aprender a hacer las preguntas exactas, hay que aprender a obtener información. Es preciso diferenciar cuando estamos frente a un relato de nuestras percepciones o cuando estamos dando cuenta de lo que verdaderamente sucede en una realidad.

Este es el punto que ha generado diferentes controversias que en una de sus posiciones aluden a la incapacidad de abordar un fenómeno orientado a la subjetividad objetivamente, esta posición afirma equivocadamente que estudiar la subjetividad implica una especie de “todo se vale” donde el investigador toma con poco cuidado la injerencia de sus posicionamientos personales dentro de la investigación.

De acuerdo a lo anterior el acercamiento a la organización y a los sujetos que la conforman ya no se puede realizar desde un posicionamiento de separación entre sujeto y objeto ni sobre el núcleo de inteligibilidad de la modernidad. Las

metodologías que presentamos a continuación son propuestas para el análisis de las organizaciones, son una invitación a reflexionar sobre nuestro trabajo como investigadores y sobre las posibilidades para abordar la complejidad organizacional.

### **Historias de vida y etnografía como metodologías para el estudio de las organizaciones.**

#### **a) Historias de vida a través de los relatos autonarrados.**

La historia oral como proceso descriptivo y narrativo es tan antiguo como la historia misma, era la transmisión oral la forma de perpetuar los acontecimientos, conocimientos y saberes. En este ámbito, las historias de vida ensalzan el proceso de comunicación y desarrollo del lenguaje para reproducir una esfera importante de la cultura coetánea del informante y su aspecto simbólico e interpretativo, donde se reproduce la visión y versión de los fenómenos por los propios actores sociales (Arjona y Checa, 1988).

La historia de vida se centra en un sujeto individual y tiene como elemento medular el análisis de la narración que este sujeto realiza sobre sus experiencias vitales. Atkinson describe la historia de vida como “el método de investigación cualitativa para reunir información sobre la esencia subjetiva de la vida entera de una persona...” (citado por Mallimaci y Giménez, 2006:176).

El relato de vida, es una reflexión de lo social a partir de un relato personal. Por eso se sustenta en la subjetividad y la experiencia del individuo, no teniendo que ser este último una persona especial, ya que sólo basta con ser parte de la sociedad a la cual se estudia.

Para la perspectiva del sociólogo italiano Franco Ferrarotti (1983, 1991) la historia de vida no es un método o una técnica más, sino una perspectiva de análisis única. El relato de una vida debe verse como resultado acumulado de las múltiples redes de relaciones en las que, día a día, los grupos humanos entran, salen y se vinculan por diversas necesidades. Esta manera de comprender la historia de vida nos permite descubrir lo cotidiano, las prácticas de vida abandonadas o ignoradas por las miradas dominantes, la historia de y desde los de abajo. Significa profundizar en el mundo de los valores, de las representaciones y subjetividades que escapa a la atención de las ciencias sociales en nombre de datos y actos “desencarnados”. Para este autor, las experiencias y valores compartidos constituyen el hilo conductor y el objeto privilegiado de las ciencias sociales. Critica así al positivismo dominante hecho ciencia en ciertos ámbitos académicos (Mallimaci y Giménez, 2006).

Lo valioso para este autor es el relato hecho historia, la persona que crea y valora su propia historicidad. Con la posibilidad del relato de vida, la persona (sea de cualquier grupo o clase social que sea) se apropia y adueña de lo que vive en una relación de igualdad con el investigador (Ibídem). A través de lo biográfico se puede llegar a conocer significados y contextos de significados de lo individual en tanto parte de lo social o a indagar estructuras y normas sociales. El sujeto no

habla de lo íntimo como su sensación, sino que habla de su 'mi' social como lo definiría George Mead (citado por: Mallimaci y Giménez, 2006).

El relato (oral o escrito), es en principio la expresión de un ser vivo, que se reconoce como tal, que narra sucesos, que evoca su experiencia, sus sentimientos, sus emociones de manera concreta, que habla de su universo social y qué envía un mensaje cuyas claves entrega a los otros; siempre expresa la condición humana. El narrador tiene entonces la voluntad de a) reconstruirse, b) de dar sentido a los pensamientos a las acciones anteriores, c) de prepararse para el futuro, d) de dar a la "voluntad de vivir todas sus posibilidades, e) de contar a otros lo que él es, f) de no ceder a la tentación de transformar el relato en novela, y g) prolongándose en su intimidad y tomando "los caminos misteriosos que van hacia el interior, comenzar a desprenderse de sí mismo (Enriquez, 2002).

Enriquez (2002) señala que para que el narrador pueda realizar el relato de vida debe considerar tres elementos estructurados en todo relato:

- La crónica (se transforma progresivamente en historiador y es capaz de categorizar y jerarquizar los sucesos),
- La epopeya (el sujeto que supera bien las pruebas como en los poemas antiguos, pero aquí no resulta siempre vencedor, tampoco tiene una muerte gloriosa, a menudo continua viviendo situaciones dolorosas ) y
- El mito (el narrador, sueña una historia personal y común y arrastra a los interlocutores en su epopeya, salvándose y salvándolos, los mantiene vivos en el relato creado).



Una vez producido el relato, Geertz (1995) propone que el análisis del mismo se realice a través de tres pasos fundamentales: 1) presentar las acciones casi con lujo de detalle, como una parte etnográfica y como base para interpretar; 2) encontrar los códigos socioculturales de esos hechos; y 3) interpretarlos en relación con la teoría. Esta aproximación se acerca a la descripción propuesta desde la antropología.

¿Qué fundamento se puede aducir para sostener una investigación centrada en la historia misma? En palabras de Ferrarotti (1981, p. 4), “la historia de vida es la contracción de lo social en lo individual, de lo nomotético en lo ideográfico”. Siendo esto así, en la vida de cada cual está toda su sociedad vivida subjetivamente, que es la única manera de ser vivida que una sociedad tiene, pues una sociedad existe en sus miembros o no existe en absoluto (Mallimaci y Giménez, 2006).

La persona que narra su historia tiene control sobre muchos de los datos de esa historia, esto es, al disponerse a narrarlos, tiene conciencia de ellos y por lo mismo controla si los va a narrar o no y cómo los va a narrar. Sobre otros no lo tiene ya sea porque los ha olvidado, ya sea porque “se le salen” sin querer, ya sea porque están distorsionados en su memoria, pero sobre los significados no tiene ningún control pues están presentes en toda su vida y en toda su forma de narrarla: en el lenguaje, en la organización, en el ritmo de la narración, en la veracidad tanto como en la falsedad consciente o inconsciente de lo narrado, etc. La persona no posee los significados sino que es poseída por ellos.

Ferrarotti afirma que la sociedad está en cada persona. Lo importante en esto es que en la historia de vida de una persona se conoce toda una sociedad no tanto en sus datos, que pueden conocerse de múltiples maneras, sino en las estructuras profundas que constituyen su sentido. Para esto, no hay mejor vía que la “historia de vida”. La “historia de vida” se convierte, así, en todo un enfoque epistemológico para el estudio de las realidades sociales. No solamente en un método propio sino en toda una manera autónoma de investigar, con sus propios fundamentos teóricos y sus propios modos de conducir la producción del conocimiento (Mallimaci y Giménez, 2006).

Es necesario señalar que: por «historia» entendemos la historia en minúsculas, de «personas comunes»: no se refiere a las hazañas de héroes y grandes conquistadores, hombres de ciencia, políticos o banqueros famosos; al contrario, es el reflejo de una vida sencilla, sin fama ni gloria, más bien es el relato contado en primera persona por un protagonista cualquiera, «un hombre de la calle»; aunque ha de ser una persona que se exprese con cierta fluidez y venga acompañado de una buena dosis de memoria (Arjona y Checa, 1988).

Enriquez (2002) sostiene que probablemente el éxito actual de las historias de vida, se debe a este surgimiento del individuo masificado y deseoso de saber todo sobre él, puede llegar a ser un proceso de liberación y acercamiento de los seres humanos.

Las historias de vida pueden caer también bajo el rubro, de lo que se ha dado en llamar “la historia desde abajo”, desde el hombre común en la vida cotidiana (Mallimaci y Giménez, 2006).

Las historias de vida son rescatadas por medio de relatos; “...no sólo contamos nuestras vidas como relatos; existe también un sentido importante en el que nuestras relaciones con otros se viven de una forma narrativa” (Gergen, 2006: 163) “...las narraciones del yo no son posesiones fundamentales del individuo sino de las relaciones: son productos del intercambio social...el término auto-narrativo se refiere a la explicación que presenta un individuo de la relación entre acontecimientos auto-relevantes a través del tiempo” (Gergen, 2006:164)

Las autonarraciones son recursos conversacionales, construcciones abiertas a la modificación continuada a medida que la interacción progresa. Las personas en este caso no consultan un guion interno, una estructura cognitiva o una masa perceptiva en busca de información o guía; no interpretan o leen el mundo a través de lentes narrativas, no son los autores de sus propias vidas. Más bien la autonarración es una suerte de instrumento lingüístico incrustado en las secuencias convencionales de acción y empleado en las relaciones de tal modo que sostenga, intensifique o impida diversas formas de acción. Como dispositivos lingüísticos las narraciones pueden usarse para indicar acciones venideras, pero no son en sí mismas la causa o la base determinante para tal tipo de acciones; en este sentido las autonarraciones funcionan más como historias orales o cuentos morales en el seno de una sociedad. Son recursos culturales que cumplen con ese tipo de propósitos sociales como son la autoidentificación, la autojustificación,

la autocrítica, y la solidificación social...las narraciones, más que reflejar crean el sentido de lo que es verdad como un acto inteligible (Gergen, 2006:165-166)

¿Cuáles son los requisitos para contar un relato inteligible dentro de la cultura actual de Occidente? En palabras de Gergen (2006):

- Primero es necesario establecer un punto final; es decir un relato aceptable tiene en primer lugar que establecer una meta, un acontecimiento a explicar, un estado que alcanzar o evitar, un resultado de significación;
- En segundo lugar, hay que seleccionar los acontecimientos relevantes para el punto final ya que uno no está libre para incluir todo sino sólo aquello que es relevante;
- En tercer lugar propone la ordenación de los acontecimientos, él sugiere la ordenación lineal de carácter temporal;
- En cuarto lugar nos señala que es necesaria la estabilidad de la identidad ya que una narración bien formada es aquella en la que los personajes poseen una identidad continua o coherente a través del tiempo,
- En seguida expone que son necesarias las vinculaciones causales ya que proporcionan una explicación del resultado, y por último
- Los signos de demarcación para indicar el principio y el final (Gergen, 2006: 166-169)

Gergen(2006) afirma que es importante que las narraciones de vida cotidiana estén bien formadas ya que las historias personales no son meramente un modo

de contar a alguien su propia vida, sino son los medios a través de los cuales las identidades pueden ser moldeadas. Los relatos de la propia vida como resultado de una larga lucha ascendente, como un declive trágico, o como una continuada epopeya o saga, en la que uno sufre derrotas pero renace de sus cenizas para conseguir el éxito es un relato creíble, en nuestra cultura Occidental. Entre más capaz sea la persona de construir y reconstruir su auto narración será más capaz de tener relaciones efectivas. La autobiografía es por lo general una macro narración ya que abarca amplios periodos de tiempo y tiene como telón de fondo la historia (Gergen, 2006:169-179).

Las construcciones narrativas son herramientas esencialmente lingüísticas con importantes funciones sociales. Pensemos, por ejemplo en la identidad la cual para Gergen (2006: 179-181) no es un logro de la mente sino de las relaciones que se tienen y dado que se cambia de relaciones a lo largo de la vida, se puede pensar que se logra o no estabilidad dentro de algunas de esas relaciones; ¿cómo dar cuenta de ello? La narración que puede parecer monológica al lograr establecer la identidad descansa inevitablemente en el diálogo, así se entretienen las identidades narradas en el seno de una cultura sirviendo para unir el pasado con el presente y significar las trayectorias futuras garantizando un futuro relacional.

Ahora bien, la validez narrativa depende fuertemente de la afirmación de los demás. Este depender de los demás sitúa al actor en una posición de interdependencia precaria, ya que del mismo modo que la autointeligibilidad depende de si los demás están de acuerdo sobre su propio lugar en el relato,

también la propia identidad de los demás depende de la afirmación que de ellos haga el actor (Gergen, 2006).

Las narraciones son recursos convencionales, construcciones abiertas a la modificación continuada a medida que las interacciones progresan. La autonarración es una suerte de instrumento lingüístico incrustado en las secuencias convencionales de acción y empleado en las relaciones de tal modo que sostenga, intensifique o impida diversas formas de acción (Gergen, 2006).

Como dispositivo lingüístico, las narraciones pueden usarse para indicar acciones venideras, pero no son en sí mismas la causa o la base determinante para tal tipo de acciones, en este sentido las autonarraciones funcionan más como historias. Ante la discusión de los especialistas de si las narraciones reflejan o no la verdad, Gergen afirma que los relatos hacen las veces de recursos comunitarios que la gente utiliza en las relaciones vigentes. Desde su punto de vista las narraciones, más que reflejar, crean el sentido de lo que es verdad (Gergen, 2006).

El uso de la narración como fuente de información científica ha ido evolucionado como se aprecia en los trabajos de Bruner (1990; 1996; Edwards, 1997), quien ha desarrollado un modelo que en su presentación en *Acts of Meaning*, tenía cuatro elementos y para la aparición de *The Culture of Education* propone el uso de lo que denomina nueve universales de los relatos a saber:

- Una estructura de tiempo cometido. Las narraciones segmentan arbitrariamente el tiempo, imprimiéndole una serialidad de momentos cruciales cuya lógica se resuelve en el relato mismo.

- Particularidad genérica. Las narraciones se ajustan a un género dramático típico, buenos vs malos.
- Las acciones tienen razones. Estos relatos siempre se soportan en razones, que generalmente son intenciones, valores, etc.
- Composición hermenéutica. Las narraciones soportan muchas interpretaciones, no hay reglas para establecer la pertinencia de ellas.
- Canonicidad implícita. Las narraciones tiene direcciones siempre trascendentes, tiende a superar comportamientos atávicos y en su desarrollo aumentan la intensidad épica.
- Ambigüedad de la referencia. Las narraciones son improbables, no están diseñadas para la contrastación empírica, y aun cuando lo logremos sus elementos siempre podrán ser cuestionados.
- La centralidad de la problemática. Las historias que merecen ser contadas surgen de la identificación de sus propias problemáticas. Ilustran su solución, son ejemplares y consiguen finalmente orientar la percepción.
- Negociabilidad inherente. Sabemos que las versiones pueden discrepar, pero difícilmente se busca consensuarlas, la existencia de tu versión, no invalida la pertinencia o aceptabilidad de mi versión.
- La extensibilidad histórica de la narración. Las posibilidades de ilación o de establecimiento de relaciones de causalidad entre los relatos es infinita (Mendoza Molina y García Herrera, 2009).

Con todo, como señala Bruner (1996), diseccionar el proceso de construcción narrativa de la realidad es un ejercicio de difícil concreción, porque estamos en una época en la que el puritanismo intolerante del “método científico” se reconoce como no menos limitante que los dogmas religiosos que se proponía destruir. (Bruner, 1996:168). Pero la dificultad no implica imposibilidad.

Ahora bien, acordemos que una autonarración es un relato. Que un relato parezca exacto o no depende de una tradición común desde la que éste se valora. En este sentido decir la verdad es decir algo que encaje con las tradiciones de una comunidad en particular. En cualquier cultura existen muchos juegos lingüísticos diferentes, es decir, convenciones locales para describir y explicar las cosas. Pero entrar en una cultura y jugar con reglas distintas de las que rigen podría resultar peligroso.

Las palabras impregnan habitualmente nuestras actividades, nuestra forma de hablar y de movernos y también los objetos que tenemos y cómo los usamos. Las palabras que usamos informan a las personas de las acciones que pueden realizar. Si lo que tomamos como real se deriva de un acuerdo común para entenderlo así, entonces lo que llamamos verdad sólo existe en el seno de esas relaciones personales. La verdad únicamente existe en el contexto de una comunidad.

Toda construcción de lo real está insertada en un sistema de vida y todos los sistemas de vida están basados en valores. Esto significa que cualquier declaración de lo que es verdad va invariablemente unida a una tradición de



valores. Los problemas aparecen cuando en un contexto determinado la pretensión de la verdad se trata como si fuera la Verdad trascendental, como sucede con la mayoría de las afirmaciones absolutas sobre el conocimiento, la humildad de lo local se sustituye por la arrogancia de lo universal (Gergen y Gergen, 2011: 9-28)

Un último punto antes de concluir este inciso, y que es necesario abordar tiene que ver con la objetividad de las historias de vida rescatadas a través de narraciones. Una de las críticas realizadas a las metodologías cualitativas era su falta de objetividad, pero ¿cómo ha sido entendida ésta? Los sinónimos más próximos a objetividad son: realista, exacto, correcto. Pensado así una mente objetiva es aquella que refleja sistemáticamente el carácter del mundo externo. Se trata de una mente que está precisamente sintonizada con los matices y variaciones de las condiciones externas. Quien es objetivo “ve las cosas en cuanto lo que son”, “está en contacto con la realidad”, “piensa las cosas tal como son”. El individuo alcanza la objetividad cuando todas y cada una de las alteraciones del mundo externo o material producen una alteración equivalente del estado mental del individuo (Gergen, 2006: 148).

Pero siempre que alguien define qué es la “realidad”, está invariablemente hablando desde la perspectiva de una tradición cultural. Describir una experiencia requiere representarla desde un punto de vista concreto, de un idioma determinado o utilizando algún tipo de lenguaje visual u oral específico. Así no se trata de lo que “es”, sino de lo que “es” para nosotros (Gergen y Gergen. 2011: 13-14).

Gergen (2006) nos dice que en todas las ciencias y ámbitos con pretensiones de objetividad se da el intento generalizado de establecer las condiciones de replicabilidad pública. Los estudios de investigación son referidos de modo que otros puedan repetirlos, los detalles son explicados de modo que permitan a otros observar los mismos acontecimientos y recoger pruebas corroboradas.

La objetividad deriva, por consiguiente, de una multiplicación de las subjetividades. Esta institucionalización de la objetividad no es un detalle sin importancia, ya que en cuanto el control de la objetividad se convierte en un asunto de alta política social, descubrimos que, en realidad, ciertos modos de conducta satisfacen los criterios comunitarios de la objetividad en la acción.

Aunque los individuos no pueden cumplir esta tarea privadamente, pueden comportarse de modo que generen imputaciones de objetividad a partir de una amplia comunidad. En las comunidades científicas la objetividad se logra de una manera más característica en la comunicación escrita y hablada. Así pues, el problema es cómo aprender a ser objetivo en el uso del lenguaje (Ibídem).

En la concepción mecanicista opera una gama de técnicas que permiten que los autores hablen con autoridad. Las convenciones retóricas que separan el sujeto del objeto, caracterizando el mundo objetivo, estableciendo la presencia (y la ausencia) de la autoría y limpiando las lentes de la percepción, se encuentran entre los medios más destacados para generar el sentido de la objetividad (“las gráficas hablan por sí mismas”, “se observó que los sujetos se sentían molestos”,

“los resultados demostraron que...”). Podemos decir que la objetividad es algo inherente a las prácticas de escritura y habla situadas histórica y culturalmente.

Permítasenos terminar el presente inciso señalando que nos acercaremos a las organizaciones pero desde la narración de los actores que viven cotidianamente en ellas; reconocemos que lo que sabemos de las organizaciones es justamente lo que se ha escrito sobre ellas y las observaciones que se han hecho sobre éstas se han realizado a través de los esquemas de interpretación que constituyen las diversas teorías de la organización. Pero nosotros no veamos lo que estas teorías vieron porque nuestra percepción se hace a través de la narración de quienes viven en ellas. Y consideramos esas son las verdaderas organizaciones.

## **b) El método etnográfico y el análisis organizacional**

Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad (Geertz, 1973) implica, identificar con detalle los aspectos que dan vida al conjunto y que se expresan en las práctica cotidianas, en su cosmovisión y en la forma de entender y explicar su presente, pasado y futuro.

Acercarse a este conocimiento es trabajo de antropólogos, etnógrafos y etnólogos, algunos colocan a la etnografía como parte de un proceso mucho más amplio de investigación cultural que incluye además la etnología y la antropología. En este sentido, la etnografía representa la primera etapa meramente descriptiva; la etnología es la etapa donde se hace un análisis comparativo de las diversas aportaciones etnográficas; y la antropología representa el nivel donde se crean

teorías o modelos para entender las culturas humanas (Aguirre, 1997), y recientemente las metodologías utilizadas han sido exploradas y apropiadas por otras disciplinas.

Para Geertz (1973) el trabajo del antropólogo y del etnógrafo son muestras de que para hacer investigación no se necesita estar supeditado a una visión reduccionista de la realidad aunque en apariencia se estos investigadores se interesan por aspectos específicos y muy particulares del quehacer humano. Lo que enfrenta el etnógrafo en su práctica de investigación es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y explicarlas después (Geertz, 1973).

Podemos entender a la etnografía como "el estudio descriptivo de la cultura de una comunidad, o de alguno de sus aspectos fundamentales, bajo la perspectiva de comprensión global de la misma." (Aguirre, 1997: 3). El método etnográfico se caracteriza de forma general por la intensiva observación y participación en la localidad generalmente durante periodos prolongados con miras a comprender lo específico a través de la documentación o registro de detalles concretos de las prácticas, y se caracteriza por el interés del etnógrafo por conocer lo emic, es decir, la percepción desde dentro, que de sí mismo tiene un grupo social (Calvo, 1992). La intención del etnógrafo en este sentido, es dar cuenta de la cultura de una localidad a partir de sus rasgos particulares entrando en contacto directo, y viviendo lo que los nativos viven.

Podemos identificar en las concepciones antropológicas de la cultura la corriente descriptiva y la simbólica. En la primera la cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es esa totalidad compleja que abarca el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las costumbres y cualesquiera otras habilidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Thompson, 1990).

Representada sobre todo por los trabajos de Malinowski y Radcliffe-Brown la concepción descriptiva argumenta que los seres humanos son distintos en dos aspectos: en primer lugar, varían en cuanto a su estructura corporal con respecto a sus características fisiológicas y en segundo lugar, varían en términos de su herencia social o cultura, y tales variaciones atañen a la antropología cultural. La cultura entonces desde la visión descriptiva comprende artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados “la cultura es una realidad sui géneris y se debe estudiar como tal” (Thompson, 1990: 193). La cultura de un grupo o sociedad desde esta visión es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los artefactos, objetos e instrumentos materiales y el estudio de la cultura implica, al menos en parte, el análisis, la clasificación y la comparación científicas de sus diferentes fenómenos. (Thompson, 1990: 194).

La concepción simbólica por su parte, hace patente su interés por el conjunto de significados en donde los fenómenos culturales son fenómenos simbólicos, y el estudio de la cultura se interesa esencialmente por la interpretación de los símbolos y de la acción simbólica (Thompson, 1990). Ubicándonos en el plano simbólico del estudio de la cultura, la etnografía encuentra la función de su

suministrar un vocabulario en el cual pueda expresarse lo que la acción simbólica tiene que decir sobre sí misma, es decir, sobre el papel de la cultura en la vida humana, de manera que no es solamente interpretación lo que se desarrolla en el nivel más inmediato de la observación; también se desarrolla la teoría de que depende conceptualmente la interpretación (Geertz, 1973).

En este sentido, el enfoque simbólico de la cultura nos ayuda a trasladarnos al nivel en el cual “viven nuestros sujetos, de suerte que podamos, en el sentido amplio del término, conversar con ellos” (Geertz, 1973:35). Por su parte, la concepción descriptiva intenta acceder a una realidad objetiva conformada por expresiones y rasgos culturales que el investigador observa e interpreta, tratando de explicar desde una postura apartada, con respecto a las interpretaciones de los miembros del pueblo o grupo, la conformación de su cultura.

Conocer la forma en que piensan, sienten y perciben los nativos ha sido además de un problema metodológico, un problema epistemológico fundamental (Geertz, 1994). Tanto la concepción simbólica como la descriptiva conllevan posturas epistemológicas que alejan o implican la posición del observador dentro de la interpretación, pero al mismo tiempo alejan o implican a los “otros” como protagonistas de dicha interpretación. Esto no quiere decir apartar la perspectiva del nativo, que caracteriza al método etnográfico en todas sus corrientes, sino apartar al nativo y su interpretación en la narración etnográfica ubicando al investigador por encima o como parte de la interpretación según sea el caso.

En el estudio de las organizaciones, específicamente los estudios organizacionales el interés por las particularidades del caso han formado parte de la propia lógica de investigación. Robert Stake entiende al estudio de caso como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998: 11). En este sentido, el estudio de caso nos ofrece la narración de la experiencia particular del contacto directo con una organización sin dejar de reconocer la complejidad inherente a cada acercamiento.

El enfoque de estudio de caso ha construido su propia validez y confiabilidad caracterizada por el alcance y los fenómenos que puede explicar, permitiendo develar las cuestiones particulares de una organización. La etnografía comulga con el espíritu y la intención del estudio de caso en el sentido, pues a través de la etnografía se puede experimentar de forma directa un fenómeno particular en el contexto específico.

La etnografía permite entrar con los ojos del investigador al contexto propio del fenómeno lo que implica introducirse con todas las ideas preconcebidas y manifestaciones axiológicas que por ese mismo grado de especialización le permiten observar cierto tipo de cosas y ciertamente descartar muchas más.

El estudio de caso y la etnografía se complementan y comulgan profundamente en sus intenciones y alcances. "un caso no puede representar el mundo, pero sí puede representar un mundo en el que muchos casos se sientan reflejados". (Serrano, 1997: 207). Bajo las limitantes que implica la realización de una

investigación prolongada cuando se trata de organizaciones, existen otras alternativas dentro de la etnografía que recientemente se están explorando para mantener un método con características particulares pero aplicadas a nuevos contextos.

Para Walcott (2001), existen otras formas de presentar una etnografía, una de ellas es a través de lo que se conoce como: micro-etnografía (también conocida como etnografía específica) que se centra en elementos particulares como eventos culturales, escenas o casos altamente contextualizados acercándose a las maneras en que el ethos cultural se refleja en un microcosmos, en elementos particulares en lugar de intentar describir el sistema cultural completo. (Walcott, 2001).

Por otro lado, Hubert (2005) habla de la etnografía focalizada, caracterizada por tener estancias cortas o visitas de medio tiempo en el contexto de sociedades más especializadas y profesionalizadas. Para este autor la imagen convencional del etnógrafo todavía está referida tradicionalmente a la idea de estancias en un largo periodo de tiempo, o estudios de campo de largo plazo.

La etnografía focalizada a diferencia de la tradicional pone en comparación relativa el tiempo que se dedica a la observación o a la estancia en la comunidad para pasar una experiencia intensiva. Los campos son analizados por eventos, en grupos de estancias, que no necesariamente son lineales. La etnografía focalizada no se contrapone a la etnografía convencional sino que se complementa como estrategia de investigación, sin embargo la diferencia radica en la alteridad como



la característica metodológica más importante y es también un prerrequisito necesario para etnografías focalizadas, la alteridad implica que más que el hecho de extrañeza que pudiera tener un etnógrafo convencional frente a una comunidad totalmente ajena, éste se concentra en pequeños elementos de su propia sociedad, donde entran los estudios de los lugares de trabajo (WorkplaceStudies) (Hubert, 2005). En este sentido la organización, y más específicamente, ciertos eventos o fenómenos pueden ser estudiados bajo el método etnográfico retomando los enfoques alternativos que extienden su aplicación.

En un primer acercamiento la importancia de la etnografía como método para el análisis y el estudio de las organizaciones está relacionado con el giro cultural que experimentaron los Estudios Organizacionales y la Teoría de la Organización a finales de la década de los 80's (Barba y Solís, 1997). Con estudios que se enfocaban tanto en la relación de las culturas nacionales con la organización (Hofstede, 1980) como de la cultura al interior de las mismas (Smircich, 1983), y a la par de los trabajos de corte más instrumental relacionados con el clima organizacional y la cultura corporativa (Schein, 1985).

Este vuelco hacia la cultura implicaba, en las perspectivas más interpretativas que en las normativas de los estudios organizaciones y la teoría de la organización, involucrarse en la tradición de las metodologías cualitativas para poder explorar fenómenos que por otros medios serían inaccesibles.

El desarrollo del concepto de cultura organizacional diferenciándolo del de cultura corporativa permitió reconocer parte de la complejidad organizacional desde el

enfoque cultural. De esta forma se reconoció a la organización como un lugar donde la cultura es generada, en este sentido, para Abrabanelet.al, (1992) la cultura organizacional se entiende como: “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural, y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.” (Abrabanelet.al, 1992: 35), de esta forma los fenómenos a estudiar dentro de la organización parecen más a los de una “microsociedad” con elementos complejos de análisis donde la etnografía se inscribe como un método para comprender dicha complejidad.

### **A manera de conclusiones.**

Muchas investigaciones se interesan por debelar el aspecto subjetivo de la organización en sus prácticas cotidianas, conocer la forma en que los individuos entienden y actúan en un espacio simbólico determinado o comprender la particularidades de una organización desde la cosmovisión de sus integrantes. Para este tipo de intereses se plantea un reto metodológico que puede ser abordado con las metodologías que se proponen en este trabajo.

A través de las historias de vida se puede reconstruir las relaciones simbólicas y discursivas dentro de estos espacios organizacionales, constatando resignificaciones en las identidades asumen un rol socialmente importante. A través de los relatos lógicos, coherentes y factibles de los individuos podemos entender la realidad organizacional, las relaciones de género, poder, conflicto, identidad, etc. que se construyen. Podemos observar cómo el discurso organizacional se ha introyectado en los actores y sirve para nombrar y ordenar al mundo, provocando que con éste los actores organizacionales puedan reconocer sus emociones y su propia historia. Así como entender las fuentes que motivan sus acciones y reconstruir la organización.

Con la etnografía nos podemos sumergir en las particularidades de las organizaciones contemporáneas, las condiciones del trabajo y la construcción de subjetividades; se pueden constatar los procesos de ajuste y estabilización de las relaciones sociales cuando las personas están inmersas en un ambiente laboral altamente controlado, se pueden comprender los mecanismos de resistencia y evasión que los grupos generan así como las formas de sobrellevar el trabajo y darle sentido. La experiencia de la organización a través de la etnografía es tan amplia y rica que permite contemplar fenómenos que son inaccesibles desde una perspectiva etic.

En este sentido también se está consciente de que:

"crear la neutralidad de nuestra escritura cuando hemos trabajado en la etnografía de una comunidad es especialmente difícil pues, frecuentemente,

no tratamos con hechos sino con la manera en que los vemos. Como mirada y discurso, la etnografía implica una relación entre distintos planos - yo, tú, ellos- y no puede manifestarse con objetividad atemporal pues el etnógrafo actúa, de acuerdo con Alberto Cardín, <<como testigo privilegiado sobre un objeto que ya nunca volverá a ser igual, tras su trabajo de campo>>" (Díaz, 1997: 262)

El estudio de las organizaciones requiere de acercamientos que se centren cada vez más en captar la subjetividad y los procesos de re significación que le dan sentido a la propia organización; en traer a los sujetos al centro de la vida organizacional como la parte de más dinámica y compleja de ésta; y en comprender cómo diversos fenómenos se relacionan con la parte "visible" de la organización pero que muchas veces tienen sustento en lo menos visible y que tiene que ser develado y comprendido por el investigador.

Si bien las historias de vida y la etnografía no explican todos y cada uno de los fenómenos que suceden en las organizaciones, permiten adentrarse a una dimensión de las organizaciones que pocas veces se mira, y no por ello menos importante, con la que se puede comprender con mayor profundidad el mundo complejo de una organización.

## **Bibliografía**

Abrabanel, Allaire, Michael E. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J. Simard, (1992), Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Bogotá, Legis.

Aguirre, Ángel, (1997). Etnografía, en Aguirre, Ángel, Ed. Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Ed. Alfaomega- Marcombo. Colombia.

Arjona, Garrido Ángeles y Juan Carlos Checa Olmos (1988), Las historias de vida como método de acercamiento a la realidad social Laboratorio de Antropología Social y Cultural. Universidad de Almería, Gaceta de Antropología Nº 14, Texto 14-10.

Barba Álvarez, Antonio y Solís Pérez, Pedro (1997), Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales, México, Vertiente Editorial.

Berger y Luckmann 1968 (2001), La construcción social de la realidad, Amorrortu, Buenos Aires.

Bruner, Jerome (1990), Acts of meaning, Harvard University, USA

Bruner, Jerome (1996), The Culture of Education, Harvard Universitypress, USA

Calvo, Beatriz, (1992). Etnografía de la Educación en Nueva Antropología, Vol. XII, No. 42, México, 1992.

Díaz, Luis (1997). La etnografía como actividad y discurso, en Aguirre, Ángel, Ed. Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Ed. Alfaomega- Marcombo. Colombia.

Edwards, Derek (1997), Discourse and Cognition, SagePublications, London.

Enriquez, Eugène (2002), "El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva", en Perfiles Latinoamericanos, núm. 21, pp. 35-47.

Ferrarotti, Franco (1983), Biografía y Ciencias Sociales en FLACSO, Cuadernos de Ciencias sociales, núm. 10. Historia oral e historias de vida. San José, Costa Rica, 1988.

Ferrarotti, Franco (1991), La historia y lo cotidiano, Ediciones Península, Homo Sociológicus 48, Barcelona.

Foucault, M. (1996), La arqueología del saber, Siglo XXI editores, México

Garfinkel, H. 1968 (2006). Estudios en etnometodología, Anthropos Editorial, UNAM, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Geertz, Clifford 1973 (1995), "El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre", en La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.

---- 1994. Conocimiento local, ensayos sobre la interpretación de las culturas. Barcelona. Paidós Básica.

Gergen, Kenneth 1996 (2006), Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Paidos. Barcelona.

Gergen y Gergen (2011), Reflexiones sobre la construcción social, Paidós, España

Hofstede, G. (1980), Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.

Hubert, Knoblauch (2005). Focused ethnography. en Qualitative Social Research, 6(3).

Latour, Bruno (2001), La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia, Gedisa Editorial, Barcelona

Mallimaci F. y Giménez Béliveau V. (2006), Historias de vida y método biográfico, en: Estrategias de Investigación cualitativa, Gedisa, Barcelona.

Mendoza, Molina Rogelio y Rosa Isela García Herrera (2009) Construcción de identidades y trayectorias socioprofesionales de los docentes de educación básica en el estado de Tlaxcala en: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_15/ponencias/1680-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1680-F.pdf)

Mendoza, Molina Rogelio y Rosa Isela García Herrera (2011), Ser Docente Hacerse Docente. La organización social de la profesión magisterial: trayectorias e identidades docentes en Tlaxcala. Universidad Pedagógica Nacional Unidad 291, Tlaxcala, México.

Schütz, Alfred (1989), La construcción significativa del mundo social. Paidós. Barcelona. pp. 33-74.

Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Serrano, Javier. 1997. Estudio de casos. En Aguirre, Ángel (Ed.). 1997 *Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Ed. Alfaomega-Marcombo. Colombia.

Shotter, John (2001), *Realidades Conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje*, Amorrurtu Editores, Argentina.

Smircich, L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28, pp. 339–58.

Stake, Robert (1998) *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Thompson, John B. 1990 (1998) *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de las comunicaciones de masas*. UAM-X. México.

Walcott, Harry (2001). *Making a Study "More Ethnographic"*. En Bryman, Alan (Ed.) 2001. *Ethnography. Volumen II*. Sage Publications. Inglaterra.

Weber, Max 1922 (1979), *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México. pp. 5-45.





CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
**20 años**

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales  


  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

  
División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

EDUCACIÓN Y  
TRANSFORMACIÓN SOCIAL



## INTRODUCCIÓN

En la conmemoración de los primeros 20 años del Análisis Organizacional en México, debe destacarse la relevancia del estudio de las organizaciones educativas como una faceta importante, presente durante todos estos años. Las universidades y otras formas institucionales orientadas a la educación, han sido abordadas desde una perspectiva organizacional implicando así la integración de diversos enfoques, desde aquellos eminentemente racionales orientados a la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas y privadas, hasta aquellos que destacan la importancia del Ser Humano como eje central de todo esfuerzo formativo, sin olvidar aspectos simbólicos, de poder o de legitimación de políticas públicas. Esta complejidad de perspectivas ha estado presente durante el periodo que hoy conmemoramos y se refleja en cada uno de los capítulos de la sección que ahora se denomina “Educación y Transformación Social”.

Una de las primeras aportaciones de esta sección tanto para lectores especialistas en análisis organizacional como aquellos que están incursionando por primera vez en esta área, es identificar el grado de consolidación que comienzan a lograr los marcos teóricos tradicionales de los Estudios Organizacionales en la problematización de los retos que enfrentan muchas organizaciones educativas en México y América Latina. El Nuevo Institucionalismo Sociológico, las Anarquías Organizadas, la Ambigüedad, el Cambio Organizacional, la Responsabilidad Social, el Isomorfismo, la perspectiva de Género, Innovación y Tecnologías de Información, Desarrollo Humano, Estrategia, Aprendizaje Organizacional y otras

aportaciones teóricas comienzan a tomar sentido al ser puestas en el contexto de las problemáticas que son identificadas por diversos investigadores de las organizaciones educativas. En otro sentido, los lectores podrán comprobar en algunos de los capítulos de esta sección, los avances significativos de los abordajes metodológicos de varias investigaciones. Algunos trabajos muestran un equilibrio entre perspectivas cuantitativas y cualitativas, o bien se exploran nuevas alternativas como las antropológicas y simbólicas.

La educación ha sido, es y probablemente será un tema relevante desde cualquier perspectiva, de aquí la importancia de seguir conservando y cultivando esta faceta dentro del Análisis Organizacional. Esto se puede comprobar al observar el elevando número de participaciones que en cada evento o congreso alusivo al tema de las organizaciones se presentan en la mesa de Educación. Sin embargo, como gremio de investigadores interesados en el tema, enfrentamos el reto de incorporar nuevas corrientes de análisis. Algunos trabajos presentados en esta obra muestran evidencias empíricas sobre la lentitud con la que las Instituciones Educativas reaccionan ante los grandes y acelerados cambios sucitados en los primeros 15 años del siglo XXI. Es importante consolidar las perspectivas teóricas tradicionales pero igualmente importante es incorporar los nuevos constructos teóricos que explican los nuevos fenómenos organizacionales generados en los escenarios mencionados. ¿Será el momento de derribar algunas ideas preconcebidas sobre la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones de educación para incorporar perspectivas emergentes que están surgiendo desde nuestro campo de estudio? El lector tendrá la palabra ante este cuestionamiento

aunque pudiéramos plantear que todo análisis de las organizaciones educativas debe incorporar el reto de generar conocimiento que incida favorablemente en una Transformación Social. Educación y Transformación Social, un binomio indisoluble, un binomio reflexivo y polisémico. Invitamos cordialmente al lector a revisar detenidamente los diversos trabajos que integran esta sección, a fin de identificar los aportes, consecuencias y retos que todas las investigaciones realizan para avanzar hacia una verdadera Transformación Social, porque es en ésta donde deben cristalizarse los constructos teóricos, las innovaciones metodológicas y la generación de conocimiento.

Quienes conformamos la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, celebramos con alegría los primeros 20 años de la incorporación del enfoque organizacional en México y América Latina, pero también reconocemos el reto de adaptarnos ante los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos en donde coexisten las organizaciones educativas, para avanzar hacia la construcción de una Transformación Social en libertad y responsabilidad.

***Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón***





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# La influencia de la motivación docente en el proceso de aprendizaje

---

JORGE ARIEL FRANCO LÓPEZ<sup>1</sup>  
HERNÁN LÓPEZ ARELLANO<sup>2</sup>  
MAURICIO VÉLEZ SALAZAR<sup>3</sup>

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación que se encuentra en proceso, es el impacto que tiene la motivación de los docentes en la formación básica y secundaria de los colegios del área metropolitana de Medellín - Colombia, como factor decisivo en la calidad educativa. El trabajo se encuentra en la fase de desarrollo, es de carácter mixto porque involucran datos cualitativos y cuantitativos. En forma inicial se desarrolla con una estructura metodológica, que busca esclarecer preguntas que influyen para llevar a cabo este trabajo: ¿Qué está pasando en el proceso formativo de la básica y secundaria en Medellín – Colombia, que no genera desarrollo en las competencias necesarias en los estudiantes que se requieren en la educación superior? Para dar respuestas a las inquietudes, se seleccionó una variable importante que es el motivo de la investigación: la motivación de los docentes que daría como resultado procesos significativos en el aprendizaje.

Se toma una amplia base teórica a través de pensadores y escuelas que a través de varias décadas de investigación dan cuenta de la motivación como objeto de estudio. A su vez, se desarrolla un sistema categorial clasificado en factores, intrínsecos y extrínsecos que son evaluados a través de encuestas a docentes en 51 colegios del área metropolitana de Medellín, e igual número de encuestas a rectores o coordinadores académicos. Se conjugó la situación problema, el marco teórico, el trabajo de campo y el análisis de la información con un tratamiento estadístico, que permite llegar a conclusiones parciales.

<sup>1</sup> INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO (ITM) – IES. [jorgefranco@itm.edu.co](mailto:jorgefranco@itm.edu.co) – [jorgeafranco@yahoo.es](mailto:jorgeafranco@yahoo.es)

<sup>2</sup> INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO (ITM) – IES. [hernanlopez@itm.edu.co](mailto:hernanlopez@itm.edu.co)

<sup>3</sup> INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO (ITM) – IES. [mauriciovelez@itm.edu.co](mailto:mauriciovelez@itm.edu.co)

**Palabras claves: Conocimiento, docente- estudiante, entorno, motivación, docente**

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones son espacios productivos, pero además donde se construyen y reproducen relaciones sociales. Allí las personas son contratadas de acuerdo a los perfiles pre-elaborados, y deberán demostrar ser aptos en las diferentes tareas asignadas, es decir, deben ser competentes. Sin embargo, para llegar a ese resultado final hay que internarse en la problemática vivencial y ahondar en aspectos no visibles pero que determinan en última instancia la permanencia de los individuos en la organización. Así, se destaca el elemento humano como factor decisivo en el complejo entramado productivo, sin caer en un determinismo humanista que sesga también cualquier análisis.

Para el caso de las organizaciones educativas que son los lugares donde se desarrolla la investigación, tomamos los docentes como líderes del servicio, personas que muestran desde su alma la característica propia para servir a unos docentes habidos no solo de conocimiento, sino además que venen sus docentes como referentes en su proyecto de vida. Ser docente es una actividad de alto compromiso social y de mucha exigencia, porque fija el rumbo, la ruta que deben seguir, y la bitácora de vuelo de los estudiantes y de la sociedad. La enseñanza es

un acto sublime, de compromiso, de entrega, que moldea a personas representantes del futuro de una sociedad.

Colombia tiene en los últimos años como política de Estado mejorar la calidad educativa. El afán del gobierno colombiano es pertenecer a la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) y tener la mejor calidad educativa de América latina para 2025. El objetivo central es aumentar los niveles de cobertura en educación con calidad. “El Presidente de la República, Juan Manuel Santos, reveló las cifras que permiten saber cómo está el país en materia de calidad educativa. De acuerdo con el Mandatario, en una escala de 1 a 10 Colombia está así: primaria (5,13), secundaria (4,90) y media (5,53). Para lograr ser el país más educado de América Latina en 10 años, Colombia debe alcanzar los siguientes índices: primaria: 7,01; secundaria en 7,41 y media en 7,06.”(Mineducación, 2015).

Según los indicadores los primeros niveles de formación en Colombia tienen niveles regulares en calidad. Estas situaciones se comprueban además cuando los estudiantes llegan a la formación superior con niveles de competencias insuficientes. Esa apuesta para mejorar la calidad de la educación y los bajos niveles de desempeño de los estudiantes en la educación superior, es lo que llevó a plantearnos el interrogante para la elaboración de la investigación, ¿qué está pasando en la educación media para tener unos egresados con tan bajos niveles de formación? ¿Qué está atentando para tener tan bajo rendimiento académico, cuando los estudiantes de primer nivel llegan a las instituciones de educación

superior con tantas falencias? Responder a estas inquietudes es muy complejo, porque la calidad es explicada a través de múltiples variables, sin embargo, se considera que una de ellas es la motivación de los docentes de las instituciones de educación secundaria y media<sup>4</sup>

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar la motivación de los docentes en los colegios del área metropolitana de Medellín – Colombia como factor en la calidad educativa, se utiliza la propuesta teórica de la administración organizacional, especialmente utilizando la motivación como categoría conceptual de análisis. Se desarrolló un anteproyecto que permitió direccionar el trabajo inicialmente desde lo metodológico, luego hay un mejoramiento especialmente en el marco teórico que permitirá dar solidez científica frente a los hallazgos y conclusiones.

Del marco teórico se hizo una pesquisa importante rastreando diferentes autores y escuelas: del concepto de la motivación se encontró propuestas en Elton Mayo; los trabajos iniciales en Kurt Lewin denominados “Análisis del campo de fuerza” (1938); En Abraham Maslow y la teoría de las necesidades; Frederick Herzberg con factores higiénicos y motivantes; con Douglas McGregor en teoría X y teoría Y; McClelland y la teoría acerca de las necesidades. Frederic Skinner donde se asume la conducta humana por factores externos; Victor Vroom en la teoría de las expectativas, entre otras teorías.

<sup>4</sup> La educación formal en Colombia está clasificada en: preescolar, básica que comprende nueve grados (primero a quinto que es la escuela) y sexto a noveno y media que comprende dos grados (decimo y once), de sexto a once es Bachillerato – Ley 115 de 1994 artículo 11

Se abordó en forma inicial la metodología de la profesora Eumelia Galeano para investigaciones de tipo cualitativa, por considerar que su propuesta en los trabajos de investigación representa un gran potencial como derrotero, y su amplia labor investigativa al igual que su obra enmarcan sin lugar a dudas, una senda que ilumina el trabajo. Con la propuesta metodológica se sacó un sistema categorial, fundamentado en factores extrínsecos e intrínsecos. Se consideró además, que el instrumental para la toma de información es la encuesta, lo que permite medir los resultados con mayor solidez científica, en este sentido es una investigación de tipo mixta, es decir se utilizan datos tanto cualitativos y cuantitativos en el estudio.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La motivación es un concepto trabajado desde la psicología organizacional, y es dar respuesta a un tema transcendental en cualquier organización social y productiva: su capital humano. Pero, no solo es dar respuestas al talento humano desde la producción como fin último de toda organización, sino abordar un elemento (de los tantos) que hacen que la empresa sea productiva y competitiva.

Para el caso de las organizaciones educativas (en su talento humano), existen muchos interrogantes sobre la capacidad que tiene el estudiante para apropiarse del conocimiento ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta para tener un aprendizaje significativo? Son muchas las respuestas argumentadas de esta situación. Hay una que da respuestas a esta problemática, La MOTIVACIÓN en los docentes, yes una variable que es

considerada decisiva en el aprendizaje, y es lo que mueve esta investigación, intentando saber cuán decisivo es tener un docente que se encuentre motivado, para ejercer en forma óptima la práctica de la docencia y que genere en sus estudiantes competencias desde el saber, hacer y ser.

Para las Instituciones de educación superior en Colombia y más concretamente de Medellín, el paso que da el estudiante desde la formación en el bachillerato al pregrado, puede resultarle compleja y en algunos casos traumática. La razón obedece que el estudiante egresado de la formación media no trae resueltas muchas de las competencias básicas requeridas en la universidad, ¿Qué está pasando? ¿Qué explica tantas limitaciones académicas que traen los estudiantes de la formación media? La investigación a desarrollar centrará su análisis en el aspecto motivacional de uno de los agentes del aprendizaje, LOS DOCENTES.

### **Consideraciones generales de la motivación humana**

**Motivo:** “aquello que origina un comportamiento específico. El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente), o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La Motivación se asocia con el sistema de cognición del individual”(Chiavenato, 1999), p. 6, es decir, el conocimiento adquirido durante las distintas etapas de socialización, que irán desde la familia, escuela, empresa, entorno social, etc. Es por esta razón, que las organizaciones no deben ver al personal como un todo



homogéneo, sin distinciones, y sin características, “Ser ‘diferente’ es mucho más que una cuestión de raza o género. La diversidad, en su verdadero sentido, involucra toda una gama de singularidad humana – personalidad, estilo de trabajar, visión del mundo, manera de comunicarse, y mucho más” (Hateley, 2005), p. prólogo. La complejidad del análisis en el talento humano radica en las especificidades de cada persona

### **Del comportamiento humano:**

El comportamiento humano tiene características, describe Chiavenato (1999). Primera: es causado por factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores); y externos (derivados de las características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas, de la cohesión grupal existente, etc.). Segundo: es motivado. Tercero. Busca un objetivo o propósito.

### **Ciclo motivacional**

La necesidad permite que se tenga un comportamiento, ella rompe el equilibrio, generando una tensión, y a su vez se tiene la necesidad de efectuar una acción para liberarse de esa tensión. “Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la

satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.” “La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo” (Chiavenato, 1999), p. 6. El ciclo motivacional en los docentes es complejo, a diario son sometidos a tensión desde los estudiantes, coordinadores, rectores, contexto social y familiar, etc. Se vuelve complejo además, porque cada colegio (en espacialidad y temporalidad) tiene características únicas, que lo hacen irreplicable, e imposible de establecer un patrón de conductas generalizado.

### **Clima organizacional**

La motivación va ligada al clima organizacional, “Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.)” (Edukativos, 2012)

El clima organizacional se define como “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus

miembros". Larousse citado por (Alves, 2000), p. 124. Cada colegio que se visita mostrará un clima organizacional particular, y a su vez un grado motivacional diferente en cada uno de los docentes. Es de acotar, qué el grado de hostilidad que tienen muchos de los colegios en el área metropolitana de Medellín, el agudo conflicto social y a la vez el comportamiento social del medio, influye directamente en los estudiantes y docentes, moldeando el clima organizacional. Del territorio seleccionado para la toma de información que es el área metropolitana de Medellín, se tienen colegios en espacios urbanos o rurales, públicos o privados, laicos o eclesiásticos, y en diferentes estratos socioeconómicos.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se evaluará un sistema categorial en dos factores:

**1. Intrínsecos**, relacionados para la evaluación en cuatro contextos: interpersonal, organizacional, satisfactores por la práctica docente y aspectos de formación de los estudiantes;

**2. Extrínsecos**, relacionados con tres contextos: social, interrelaciones en el contexto, aspectos legales en la educación.

La investigación utiliza como instrumentos para tomar información la entrevista estructurada, tanto a docentes como a rectores de cada institución educativa visitada. La obtención de la información se hace de forma aleatoria, con gran esfuerzo se desarrolla el trabajo de campo, que consiste en una muestra de 50 colegios al área de Medellín<sup>5</sup>, se escoge ésta por tener el mayor desarrollo de la región en el departamento de Antioquia “El atractivo del valle de Aburrá en su conjunto se sustenta además en la prestación de servicios colectivos, que le dan el carácter de centro regional para buena parte del departamento, atendiendo población incluso de otras regiones del país con servicios de salud y educación, altamente especializados” (Smith, 2007) p. 32

En cada institución se realizan entre nueve y diez encuestas a docentes y una al coordinador académico o rector, esperando obtener un aproximado de cuatrocientos cincuenta a quinientas encuestas a los docentes y cincuenta

<sup>5</sup> El área metropolitana en Medellín Colombia está conformada por los municipios de Barbosa, Girardota, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta. Estrella, Copacabana, Caldas

encuestas a rectores. Actualmente la investigación tiene un avance parcial en el trabajo de campo, de veinte seis colegios visitados e igual número de entrevistas a rectores o coordinadores, con ochenta y tres encuestas a docentes. Los hallazgos se analizaron estadísticamente utilizando el Excel.

### **Formato de encuesta desarrollada a los docentes**

Colegio: \_\_\_\_\_

Núcleo \_\_\_\_\_ Sede \_\_\_\_\_ Decreto de vinculación: 2277\_\_;  
1278\_\_ Numero de instituciones donde labora: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de experiencia como docente: \_\_\_\_\_

#### 1- Nivel de formación

Técnico: \_\_\_\_\_ Normalista: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_ Especialización: \_\_\_\_\_  
Maestría: \_\_\_\_\_ Doctorado: \_\_\_\_\_ Postdoctorado: \_\_\_\_\_

Entre las siguientes razones enumere de uno a cinco, siendo cinco la más relevante y uno la menos relevante en relación a su decisión de ser docente.

Vocación \_\_\_\_\_; Oportunidades laborales \_\_\_\_\_ Reconocimiento social \_\_\_\_\_  
Posibilidad de aplicación de su profesión \_\_\_\_\_; Reconocimiento económico: \_\_\_\_\_

## 2- Responda a las siguientes afirmaciones según la siguiente escala

Completamente= 5; Aceptablemente = 4; Parcialmente= 3; Muy poco = 2; Nada= 1

#	PREGUNTA
2.1	Para vivir de la docencia es necesario trabajar en varias instituciones al mismo tiempo
2.2	Ser maestro es una actividad que permite dedicarse a otras actividades profesionales en los tiempos disponibles
2.3	Los docentes generalmente cuentan con muchas posibilidades de desarrollo profesional
2.4	Ser maestro es una actividad gratificante
2.5	Ser maestro es una profesión que no todo el mundo está en condiciones de ejercer
2.6	Cuenta con los conocimientos y habilidades para ejercer la actividad docente de forma consciente y responsable
2.7	Cada vez que tiene la oportunidad se capacita en saberes pedagógicos y en mi conocimiento específico
2.8	Es fácil vivir dignamente y satisfacer las necesidades fundamentales por medio del ejercicio de la docencia
2.9	Cuenta con todos los elementos, espacios y ayudas didácticas necesarios para desarrollar la actividad docente
2.10	Se siente a gusto en los espacios de la institución donde labora
2.11	Considera que su trabajo es bien reconocido a nivel salarial
2.12	La institución cuenta con un plan de estímulos que responde a sus económicas
2.13	Encuentra en los estudiantes un gran potencial y cree profundamente que

	puede aportar a su crecimiento y desarrollo personal
<b>2.14</b>	Considera que los jóvenes de hoy no están dispuestos a aprender y que realmente el trabajo docente se limita a cuidarlos
<b>2.15</b>	Preparar con antelación y dedicación las clases, es una buena práctica docente
<b>2.16</b>	Las guías ya están hechas, no es necesario cambiarlas o preparar elementos nuevos
<b>2.17</b>	La profesión docente es reconocida socialmente como algo importante
<b>2.18</b>	Cree que no se valora el papel del docente en la sociedad y que el entorno es hostil para el ejercicio de la profesión
<b>2.19</b>	Es fácil relacionarse con otros maestros, generalmente se encuentran expresiones de solidaridad y camaradería
<b>2.20</b>	Es mejor no hacer muchos amigos entre los compañeros docentes, hay competencia de egos y poco reconocimiento del otro
<b>2.21</b>	Contar con la compañía de los estudiantes es gratificante
<b>2.22</b>	Después del tiempo dedicado a la docencia la compañía de los estudiantes se vuelve algo estresante y preferiría estar solo (a)
<b>2.23</b>	Cuando siente frustración se puede evidenciar en su práctica docente
<b>2.24</b>	El sentimiento de frustración no es muy común en el ejercicio docente
<b>2.25</b>	La frustración hace que se modifiquen las relaciones con los estudiantes y compañeros
<b>2.26</b>	La institución le permite participar activamente en sus procesos y tiene en cuenta sus puntos de vista
<b>2.27</b>	Hace modificaciones y los aportes necesario a las estructuras curriculares según el contexto

2.28	Existe reconocimiento y aceptación por parte de sus estudiantes y colegas, , situación que se traduce en un constante estímulo
2.29	Ejercer la profesión docente en su medio tiene niveles de riesgo en cuanto a seguridad

Cuadro 1: Fuente elaboración propia

### Formato de encuesta desarrollada a rectores o coordinadores

Colegio: \_\_\_\_\_

Núcleo \_\_\_\_\_ Sede \_\_\_\_\_

Número de docentes vinculados al colegio \_\_\_\_ El colegio es: público\_\_ o privado\_\_\_\_\_

Promedio de estudiantes por aula de clase\_\_\_\_\_

Número de horas de clase semanales por promedio en cada docente\_\_\_\_\_

**Entre las siguientes razones enumere de uno a cinco, siendo cinco la más relevante y uno la menos relevante. Considera que la institución tiene en términos de:**

Dotación biblioteca \_\_\_\_\_; Dotación aulas de clase \_\_\_\_\_; Dotación laboratorios \_\_\_\_\_; Zonas verdes \_\_\_\_\_; Cafeterías \_\_\_\_\_; Ayudas técnicas para las aulas; \_\_\_\_\_; Oficinas para los docentes \_\_\_\_\_; Gimnasio o áreas deportivas\_\_\_\_\_;



## Responda a las siguientes afirmaciones según la siguiente escala

Excelentemente= 5; Sobresaliente = 4; Aceptable = 3; deficiente = 2; insuficiente =

1

#	Pregunta
1	Compromiso de los docentes con las actividades académicas en el aula de clase
2	Compromiso de los docentes con las actividades pedagógicas
3	Estabilidad laboral de los docentes
4	Existen en la institución remuneraciones por fuera del salario pactado
5	La institución ofrece capacitaciones periódicas al personal docente
6	El salario de los docentes es suficiente para cubrir sus necesidades básicas
7	La institución fomenta la integración entre sus docentes
8	La dirección de la institución tiene en cuenta las recomendaciones y sugerencias que efectúan los docentes
9	Es considerado su colegio de alto rendimiento según logros obtenidos en los egresados y en pruebas del Estado
10	El entorno social que rodea la institución es seguro para las actividades de docencia
11	Existe producción académica por parte de los docentes
12	El docente de su institución realiza sus actividades por vocación
13	Existe preparación previa de los docentes en las actividades de clase
14	El entorno familiar y de apoyo es favorable para desarrollar las actividades docentes

Cuadro 2: Fuente elaboración propia

## PERSPECTIVA TEÓRICA

De la motivación psicológica en el trabajo pueden encontrarse a partir del estudio elaborado por Elton Mayo en la Western Electric entre los años 1927 y 1931, proyecto que encontró serias anomalías en el enfoque motivacional de la Administración científica, y posteriormente intentó superar la preponderancia de los incentivos económicos como instrumento de estímulo en el operario (Zapata, 2007). (Para el trabajo que desarrollamos será el docente que investiga). Así, el inicio formal de esta área de estudio puede ubicarse en los años 1930's, y desde entonces se han generado varios modelos motivacionales tanto para predecir, como para describir, el comportamiento humano en el trabajo (Donovan, 2002).

Kurt Lewin (1938) formularía una de la primera teoría de la motivación en su trabajo "equilibrio de fuerzas dinámicas", desarrolló un modelo basado en expectativas, en el cual enfatizaba el rol de las percepciones subjetivas en la determinación del comportamiento individual de los empleados. Sin embargo, antes de Lewin ya había una primera aproximación al tema de la motivación desarrollada por Tolman en 1932 (Donovan, 2002) en el libro *Purposive Behavior in Animals and Men*.

Existen otros temas frente al concepto motivacional: (Araque, 2005):

**Seguridad:** como el ser humano se comporta frente a amenazas, evitando posibles daños.

**Afiliación:** los individuos mantienen sus contactos interpersonales, renunciando muchas veces a sus intereses particulares para mantener su aceptación en grupos sociales. Kwantes, Arbour, & Boglarsky, (2007), han estudiado las relaciones sociales en los ambientes organizacionales y lograron encontrar que cuanto más sociable, enérgico y aceptado es un empleado, mayor es su capacidad para “encajar” en el ambiente laboral de una organización, la formación también logró determinar que los vínculos sociales (links) se supeditan al número de lazos que el individuo posee con sus compañeros de trabajo.

**Motivo de competencia:** es innata al ser humano. Se manifiesta especialmente cuando el niño ha estado expuesto a retos de alta competencia. Esa razón le sirve durante su edad adulta para superar nuevos desafíos y, además, buscar retos con el fin de satisfacer esa motivación.

**Deseo de logro:** relacionado con el motivo de competencia. Es “un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito” (Davis, 2003) El logro debe ser visto como un elemento importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan. Tal impacto tiene el logro en las teorías motivacionales que está presente en estudios como los de Herzberg, McClelland, incluso, en el de Taylor (Zapata et al., 2007).

**Deseo de poder:** la motivación de poder es un impulso que el ser humano desarrolla para influir en los demás. Existen muchos tipos de poder “amenazador o coercitivo, el cual utiliza la violencia, la amenaza, la intimidación física y verbal (simboliza las armas); compensatorio, es la entrega de algo por reforzar una acción deseada, en un premio o un castigo (simboliza la zanahoria y garrote); legítimo, es un poder reconocido dentro de una estructura social, se reconoce como autoridad, reconocimiento social e influencia en un contexto; referente, reconocido por factores de prestigio o admiración; poder del experto, atributos adquiridos por habilidades, experiencias, conocimientos que hacen diferenciaciones; y son los hechos y palabras aspectos de suma respetabilidad. Otros aspectos del poder es que se perpetúa en los subordinados porque son los que garantizan la permanencia del dominante”(Franco, 2014)

## **Sobre teóricos de la motivación**

### **1. Abraham Maslow – Teoría de las necesidades**

Existe una jerarquía de cinco necesidades (pirámide de las necesidades): fisiológicas o básicas, seguridad, sociales, estima y de autorrealización que influyen en el comportamiento humano. Cuando el individuo satisface una necesidad debe continuar con otra, es decir hay una secuencialidad. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento como las sociales, las psicológicas y las de autorrealización. De este modo, consideraba que las necesidades humanas establecen una jerarquía de orden ascendente cuyo inicio coincide con las necesidades de supervivencia y se van haciendo más complejas a medida que se escala en categorías superiores, de modo que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho, cesa su fuerza motivante.

Sobre la naturaleza humana Maslow indicó lo siguiente:

1. Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción;
2. la neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización;
3. la evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad donde 'todos' los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro; y,
4. la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia.

Las personas sanas se encuentran motivadas por su necesidad de desarrollar y realizar sus potencialidades y sus capacidades de manera que ese proceso los acerque hacia la autorrealización, es decir, a logro pleno de su potencial. Por el contrario, si una persona posee otras necesidades básicas insatisfechas, simplemente estará insana. En otras palabras, se encontraría enferma, con deseos insatisfechos de seguridad, entrega, identificación, relaciones íntimas amorosas, prestigio y de respeto (Maslow, 1991)

Para el autor, las personas en estado de “buena salud” han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas, de seguridad, de entrega, de amor, de respeto y auto-estimación, de tal forma que se sienten motivadas especialmente por tendencias conducentes a la auto-realización.

## **2. Frederick Herzberg**

En sus investigaciones, Frederick Herzberg llegó a la conclusión de que la relación de una persona con su empleo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar su éxito o su fracaso, existen para el autor dos factores a considerar en el estudio sobre motivación, los cuales pueden ser encontrados en la literatura con cualquiera de los siguientes nombres (Zapata et al., 2007): insatisfactores-satisfactores, factores de higiene-motivadores o factores extrínsecos-intrínsecos.

Los factores higiénicos o insatisfactorios son todas aquellas condiciones que rodean al empleado mientras desarrolla su labor e incluye: condiciones físicas y ambientales de supervisión, el clima de relaciones entre dirección y los empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, entre otros. En otras palabras, son todas aquellas situaciones que se encuentran en el ambiente y constituyen todos los factores que tradicionalmente habían sido usados por las empresas para motivar a sus empleados. Los factores motivadores o “satisfactorios” se refieren a todos aquellos componentes relacionados con el contenido del cargo, a las tareas y a los deberes oficiales del cargo. Herzberg sugiere que este tipo de factores son esencialmente intrínsecos y producen efectos de complacencia duraderos en el individuo y aumentan su productividad.

El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan de forma substancialmente la satisfacción de una persona; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción (Chiavenato, 1999).

### **3. Douglas McGREGOR – Teoría “X” y la Teoría “Y”**

Hay dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional (que denominó Teoría “X”) y la moderna (que denominó Teoría “Y”)

La teoría X es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos donde el líder asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. Un gerente con esa visión administrativa, intentará desarrollar prácticas una dirección autocrática, es decir, supervisará de cerca sus trabajadores, influirá su conducta a través de premios y castigos, indicará lo que deben hacer en detalle y concentrará en sí mismo la toma de decisiones empresarial. En últimas, sin la intervención de una dirección firme, como supone la teoría X, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas.

La teoría Y implica una perspectiva más humanista y sustentadora de la administración de los empleados en una organización. Esta se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y que, al contrario de la teoría Y, las personas disfrutan de las obligaciones y se motivan en su trabajo.

#### **4. McClelland – Teoría acerca de las necesidades**

Los motivos son aprendidos por el ser humano y existe una jerarquía de necesidades que potencialmente influyen en el comportamiento y, además, varían de individuo a individuo. A medida que el ser humano se desarrolla, aprende a asociar sentimientos positivos y negativos con situaciones que se presentan a su alrededor.



Esta teoría ha desarrollado la prueba de percepción temática (TAT por su siglas en inglés), la cual sirve para medir los tres elementos de la teoría: necesidades de logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación. La metodología TAT es una prueba proyectiva que evalúa tanto los motivos conscientes como los inconscientes en las personas (Miner, 2011)

Como se dijo anteriormente, McClelland indica que existen tres necesidades aprendidas (logro, afiliación y poder) que influyen en el individuo y su conducta en relación con el ambiente que le rodea. Así, toda sociedad tiene una cultura o unos rasgos que la caracterizan, y es allí donde se materializan las acciones indicadas. Por último, las personas difieren en el grado en que presentan estas necesidades, sin embargo, cabe anotar que todos los seres humanos las poseen en mayor o menor medida.

Necesidad o motivación al logro: las personas con una alta motivación por el logro, llamados también logradores, se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas, sienten el impulso de sobresalir y de alcanzar sus metas. Los logradores sienten la necesidad de fijarse metas provocativas y de usar todo su potencial, es decir, sus habilidades y aptitudes para alcanzarlas (Zapata et al., 2007), así el logro por intermedio de sus propios esfuerzos y talento es la mayor fuente de satisfacción.

Necesidad de afiliación: afecto recibido por una o más personas, es decir, es la situación en la que un individuo es aceptado y pertenece a un grupo social. Esta necesidad está presente desde el momento del nacimiento, pero en el caso particular de la etapa laboral, es la necesidad de pertenecer a grupos organizacionales, sean ellos formales o informales.

Motivación por el poder: el liderazgo exitoso en los espacios corporativos, o en cualquier ambiente burocrático, se asocia con la necesidad de poder. Para McClelland, la necesidad de poder es un motivo fundamental para el ser humano, de hecho, estudios apuntan a que la motivación del poder es inconsciente y tiende a hacer que las personas reaccionen con fuerza a un aumento en el poder; también, las personas se resisten a la pérdida de poder y persisten en actuar como si aún lo tuvieran en ciertas situaciones (Miner, 2005).

## **5. Frederic Skinner**

Abordaba la conducta humana asumiendo que el comportamiento es determinado por factores externos (es aprendido) y no por medio de lo interno (reflexivo o no aprendido). El autor argumentaba que crear situaciones positivas (agradables y deseables) en donde se presentaran comportamientos específicos, tendría como consecuencia una mayor probabilidad de repetición de esas conductas en el futuro. En ese sentido, es más probable que las personas participaran en los comportamientos deseados si son reforzados positivamente al presentarlos y sentenciaba que las recompensas son más eficaces si se proporcionan

inmediatamente después de la respuesta deseada (Robbins & Judge, 2009). De esta manera, un comportamiento puede explicarse por lo que él llamó el condicionamiento operante que puede resumirse en si un comportamiento no se refuerza en forma positiva, es decir se premia, disminuye la probabilidad de que el comportamiento pueda repetirse (Robbins & Judge, 2009).

Toda conducta es determinada por contingencias ambientales, de ahí que sea importante entender los dos ingredientes esenciales de su teoría, los eventos que suceden en el medio y que, por su naturaleza, son variables independientes e incontrolables, los estímulos; y por otro lado, los eventos que le suceden al organismo biológico en su relación con el medio que le rodea y que pueden ser observados por el investigador, es decir, la conducta (E, 2006).

## **6. Victor Vroom y la teoría de las expectativas**

Argumenta la existencia de tres percepciones en el proceso de toma de decisiones para alcanzar un objetivo: expectativa, instrumentalidad y la valencia. La expectativa se refiere a la probabilidad de que la participación en un acto determinado o comportamiento guiará a un conjunto de resultados determinado, a estos se les llama resultados de primer orden. La expectativa es relacionada con las distintas percepciones de los empleados y diferentes niveles de confianza, en términos de lo que son capaces de hacer.

Por su parte, la instrumentalidad representa la percepción individual de la fuerza y la naturaleza de la relación entre la consecución de los resultados de primer orden o de primer nivel y el logro posterior de un segundo conjunto de resultados, llamado resultados de segundo orden. En otras palabras, se refiere a la evaluación subjetiva o percepción de los empleados acerca de si un mejor rendimiento en su trabajo en realidad logrará un aumento en el salario o un ascenso deseado (Michell & Daniels, 2003)

Finalmente la valencia, se refiere al valor que un empleado le otorga a un determinado conjunto de resultados de segundo orden. Es decir, las orientaciones emocionales que las personas tienen respecto a las recompensas obtenidas como el elogio de los jefes, aumento de salario, seguridad en el trabajo, entre otros.

## **7. Teoría de la evaluación cognitiva a la autodeterminación**

Las recompensas ejercen su influencia en la motivación del individuo a través de su habilidad para satisfacer o frustrar dos necesidades innatas de orden superior: la competencia y la necesidad de autodeterminación (Donovan, 2002).

La competencia satisface una necesidad intrínseca en los seres humanos de influenciar el medio ambiente. La motivación de competencia es diferente de la motivación impulsada biológicamente en la que juegan factores como el hambre, la sed o el sueño; al contrario, la competencia sirve para mejorar las habilidades de la persona para relacionarse con su medio ambiente, en lugar de regular un proceso biológico (White, 1959). La competencia está aparejada a mayores niveles de adaptación del individuo y a un mejor desempeño en sus actividades.

Por su parte, la autodeterminación se refiere a la libertad de un individuo de iniciar su propio curso de acción o de escoger un comportamiento determinado motivado por necesidades de orden superior. De hecho, al enfocarse en necesidades superiores como la autoestima o la autorrealización, las recompensas están mediadas por la persona (factores intrínsecos) y no por incentivos (factores extrínsecos), esto es importante ya que es necesario hacer que los empleados se involucren con su trabajo y se comprometan a desempeñarse bien en él. En efecto, Deci (1972) afirma que una persona puede estar motivada a desempeñarse eficazmente en una actividad determinada y puede derivar satisfacción de un trabajo bien hecho.

## **8. Teoría de fijación de objetivos**

Esta teoría está enmarcada en el dominio de la psicología cognitiva y está basada en la idea de que la mayoría de las conductas humanas son el resultado de escoger conscientemente metas e intenciones determinadas (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). La fijación de metas afecta el desempeño de las personas de acuerdo al nivel y exigencia de la tarea, como puede colegirse en los primeros experimentos llevados a cabo por Locke, durante los años sesenta en los que se logró comprobar la existencia de una relación lineal entre la dificultad de la meta y el desempeño obtenido por los participantes, en efecto, las personas con niveles de desempeño de hasta un 250% superior poseían metas más altas que otras con desempeños menores y metas de menor dificultad (Locke & Latham, Goal Setting Theory, 2013)

## 9. Teoría Socio – Cognitiva

Según (Bandura, 1988) el comportamiento humano es motivado y regulado por el ejercicio continuo de la autoinfluencia, es decir, la conducta es el resultado de una actividad cognitiva que encuentra fundamento en el establecimiento de propósitos futuros que motivan y regulan el accionar de las personas. En ese sentido, la proyección de futuro “se traduce en incentivos y acciones a través de mecanismos de autorregulación” (Bandura, 1991). La autorregulación puede entenderse como “creencias en las capacidades de uno para movilizar la motivación, recursos cognitivos, y los cursos de acción necesarios para satisfacer las demandas situacionales dadas” (Wood & Bandura, 1989), en otras palabras, es la medida o la fuerza que una persona cree poseer para completar una tarea específica o lograr un propósito.

### RESULTADOS PRELIMINARES

Resultados parciales el trabajo de campo para 26 colegios de una muestra total de 50.

No. de colegios visitados	Localidad del área	No. de colegios visitados	Localidad del área
4	Barbosa	2	Caldas
3	Girardota	8	Medellín
1	Copacabana	2	Itagüí
4	Bello	1	Copacabana
1	Estrella		

Cuadro 3: Fuente elaboración propia

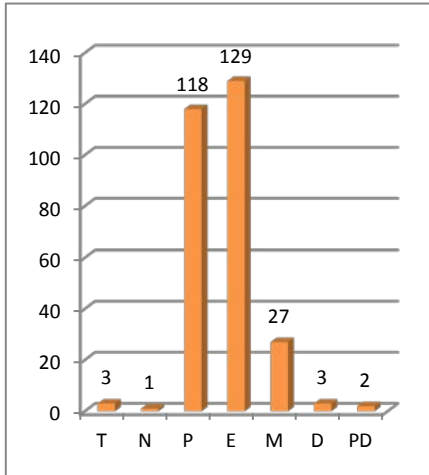
### Información docente:

Pertencientes al decreto 2277 hay 122 docentes;

Decreto 1278 hay 109, No responden 152

Promedio de edad de los docentes 43.12 años;

Promedio tiempo de experiencia 17.54 años



FORMACIÓN: (T) Técnicos; (N) Normalista; (P)

Profesional; (E) Especialista; (M) Maestría; (D) Doctor;

(PD) Post-doctor

De la formación académica de los 283 docentes encuestados la respuesta se concentra en 118 profesionales, 129 especialistas, 27 tiene maestría.

Completamente= 5; Aceptablemente = 4;  
Parcialmente= 3; Muy poco = 2; Nada= 1

Gráfico 1: Fuente elaboración propia

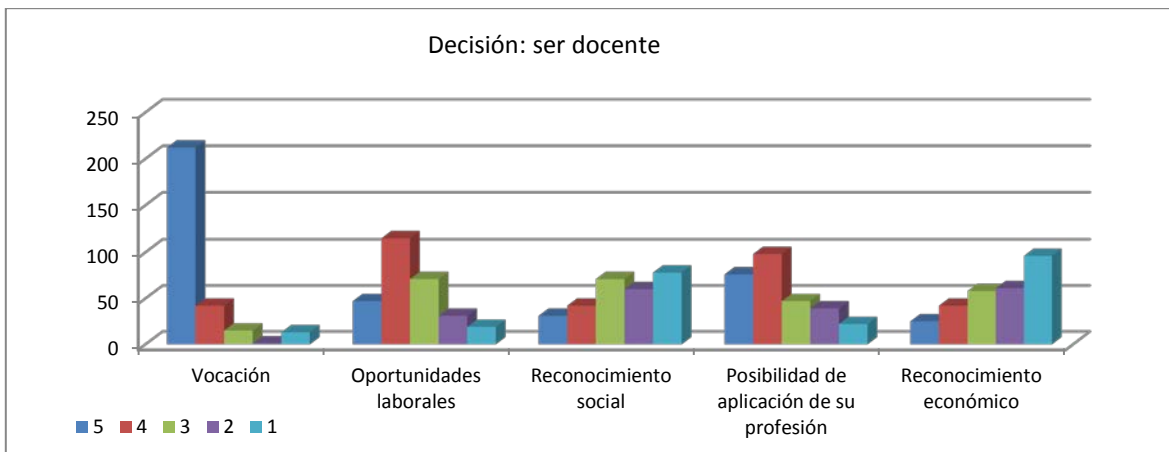


Gráfico2: Fuente elaboración propia

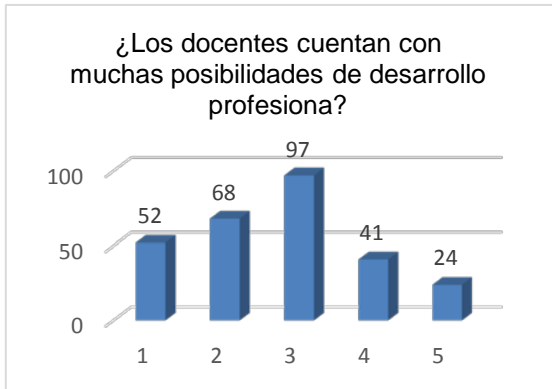


Gráfico3: Fuente elaboración propia

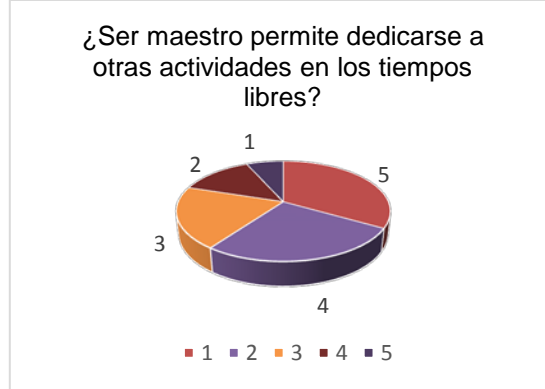


Gráfico4: Fuente elaboración propia

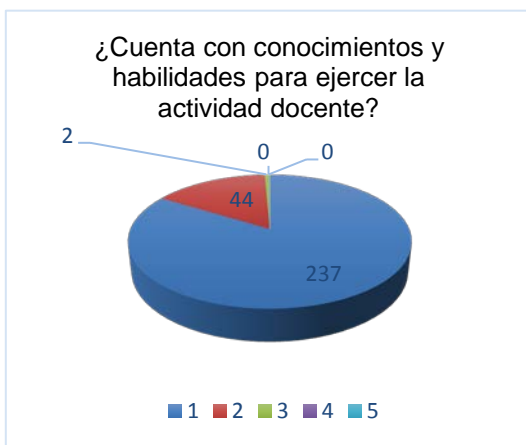


Gráfico5: Fuente elaboración propia

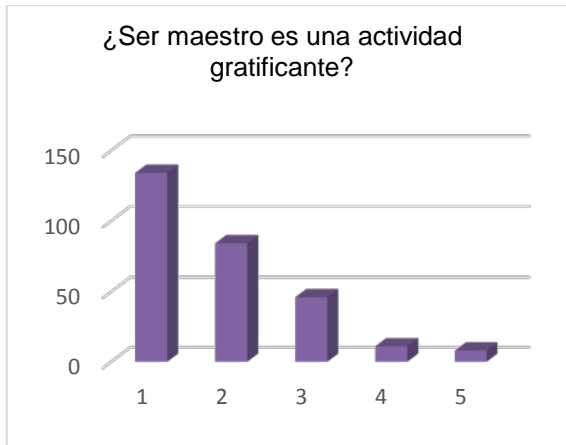


Gráfico6: Fuente elaboración propia

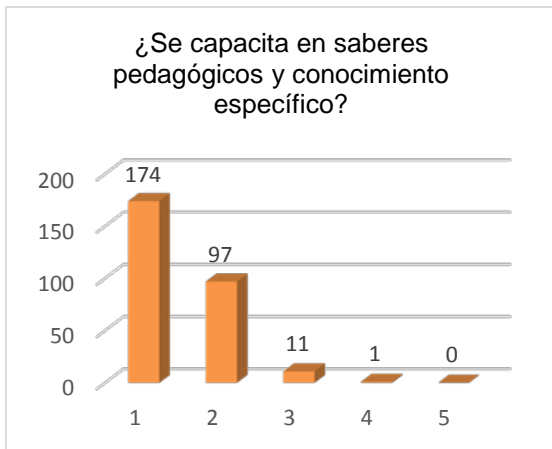


Gráfico7: Fuente elaboración propia

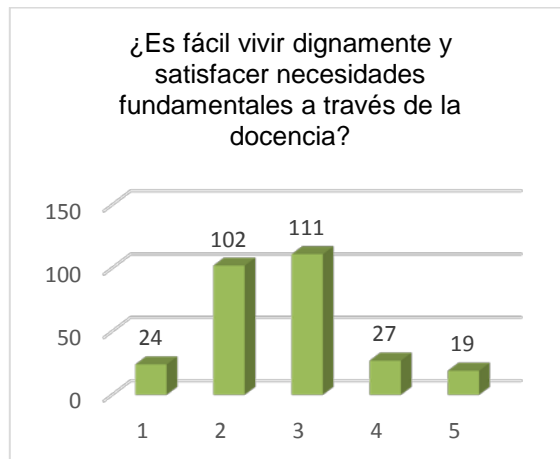


Gráfico8: Fuente elaboración propia



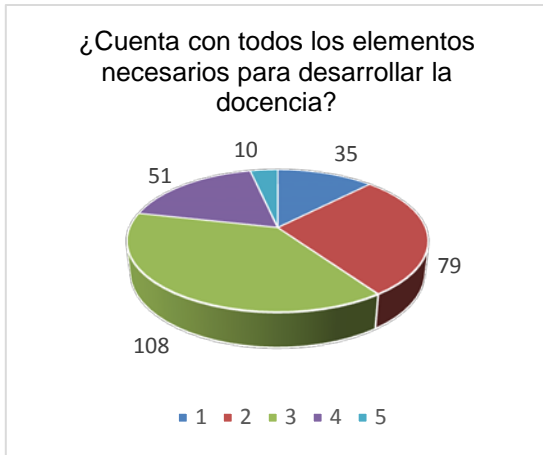


Gráfico9: Fuente elaboración propia

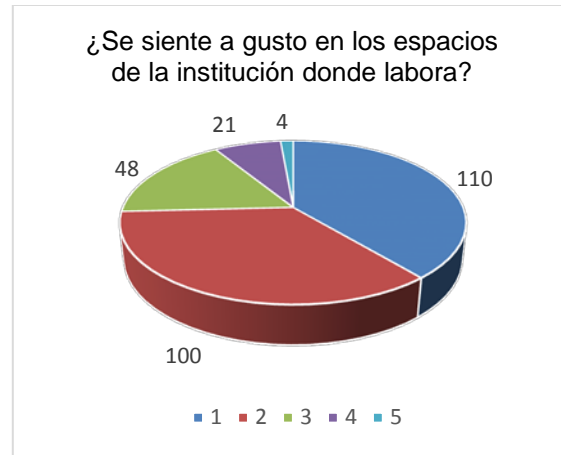


Gráfico 10: Fuente elaboración propia

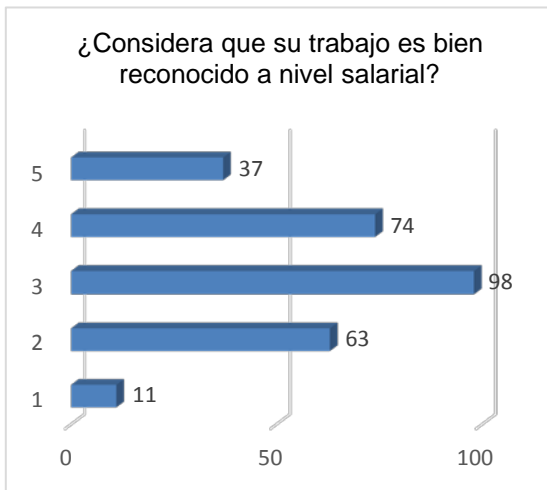


Gráfico11: Fuente elaboración propia

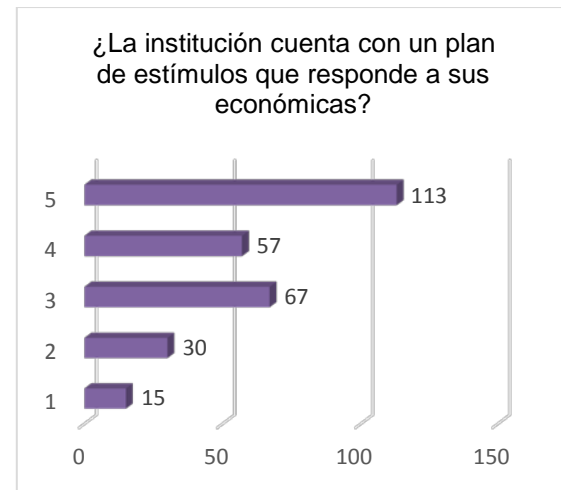


Gráfico 12: Fuente elaboración propia

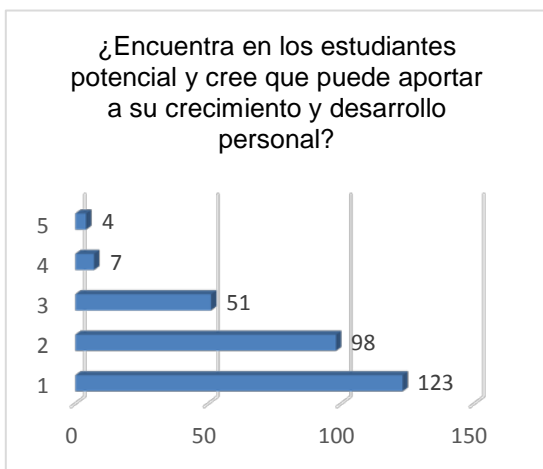


Gráfico 13: Fuente elaboración propia

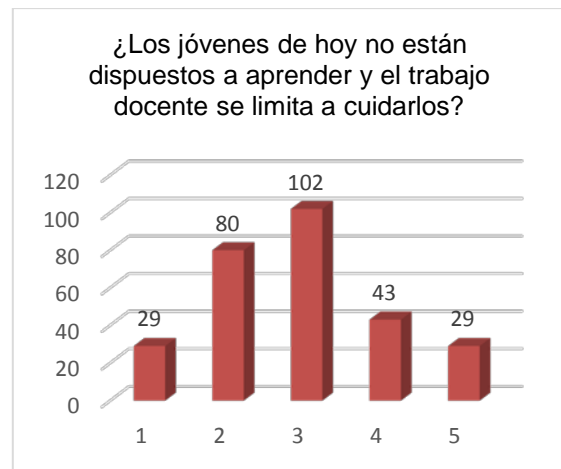


Gráfico 14: Fuente elaboración propia

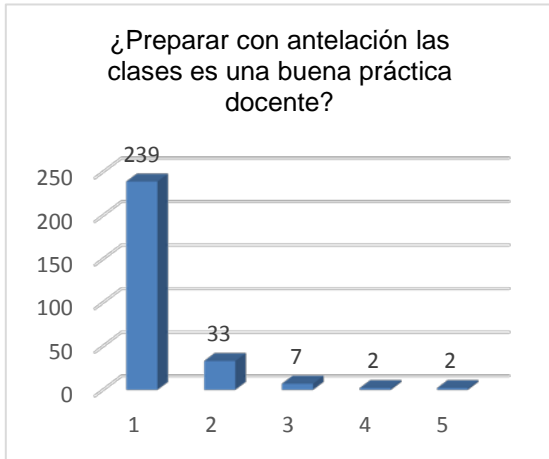


Gráfico 15: Fuente elaboración propia

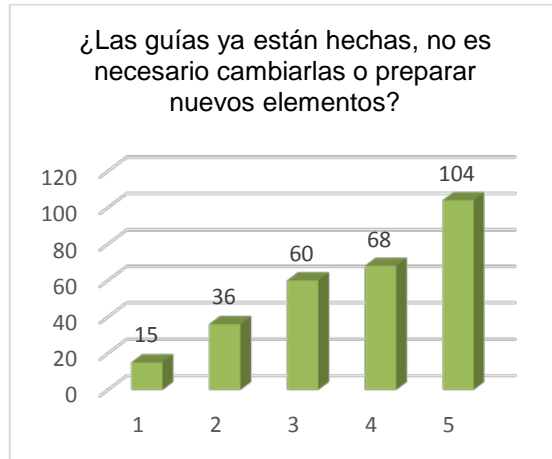


Gráfico 16: Fuente elaboración propia



Gráfico 17: Fuente elaboración propia

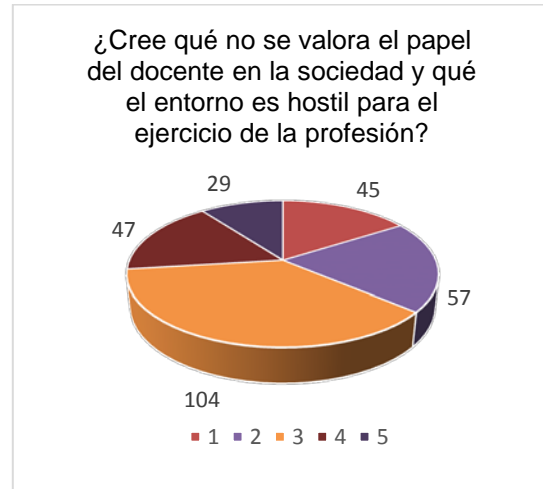


Gráfico 18: Fuente elaboración propia



Gráfico 19: Fuente elaboración propia

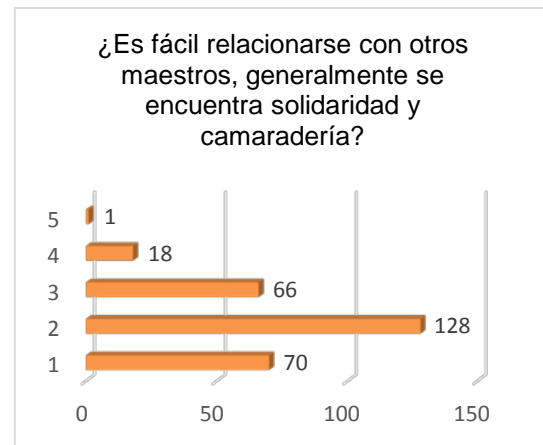


Gráfico 20: Fuente elaboración propia

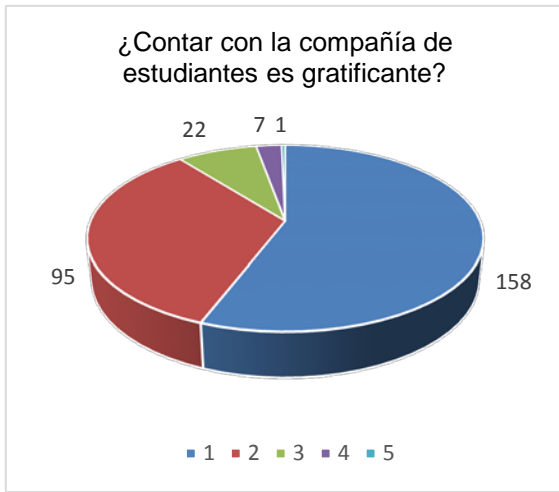


Gráfico21: Fuente elaboración propia

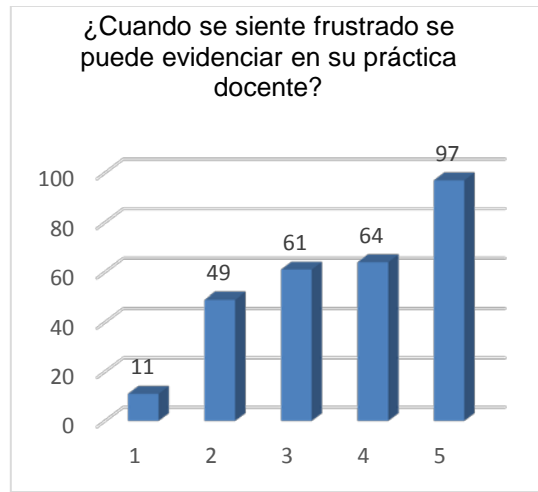


Gráfico22: Fuente elaboración propia

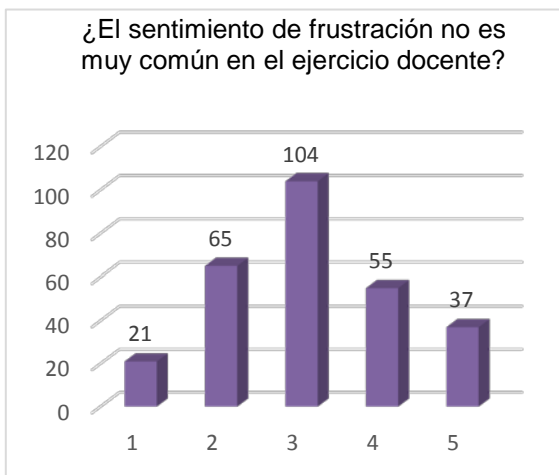


Gráfico23: Fuente elaboración propia

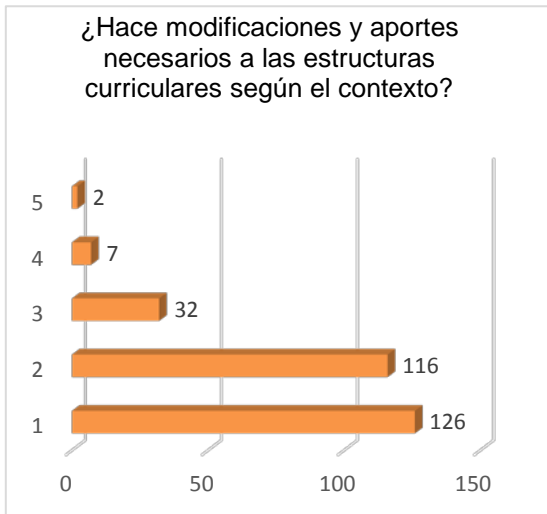


Gráfico 24: Fuente elaboración propia

Gráfico25: Fuente elaboración propia

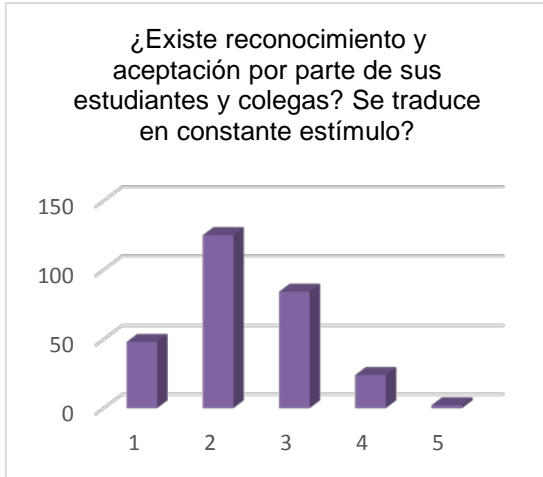


Gráfico26: Fuente elaboración propia

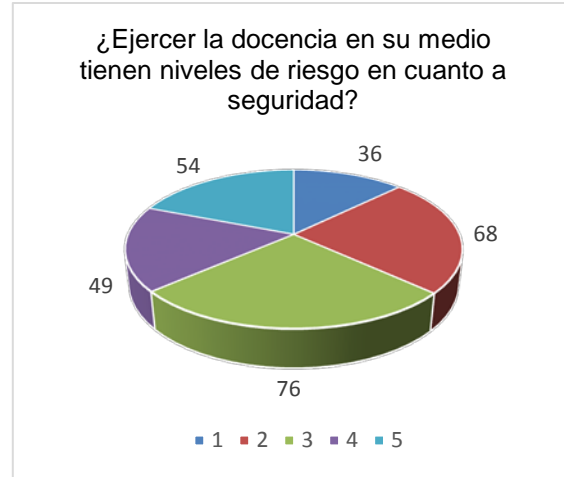


Gráfico27: Fuente elaboración propia

Gráfico28: Fuente elaboración propia

### Encuesta a rectores o coordinadores

Hay un total de 26 encuestas para el mismo número de colegios

Total promedio docentes contratados por colegio 39

Total promedio estudiantes por aula de clase 37

Completamente= 5; Aceptablemente = 4; Parcialmente= 3; Muy poco = 2; Nada= 1

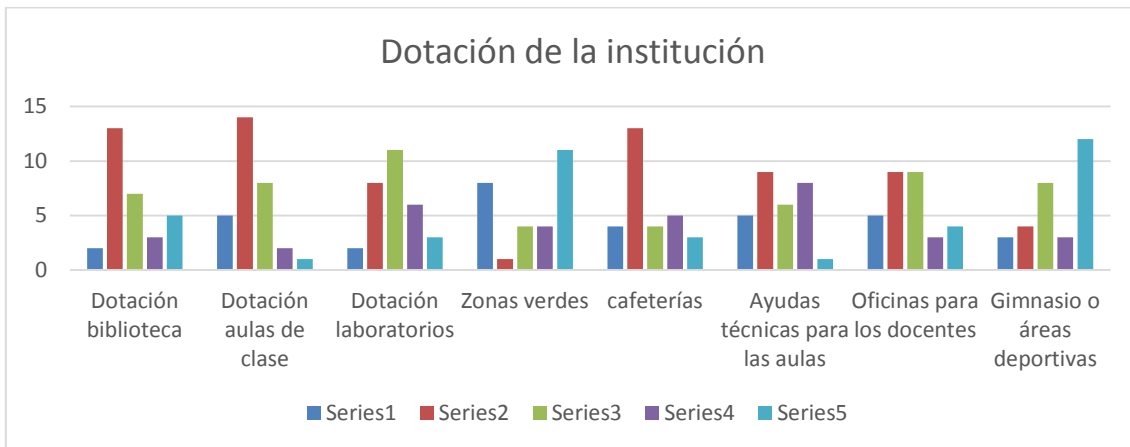


Gráfico29: Fuente elaboración propia

## COMENTARIOS FINALES PARCIALES

Del trabajo de campo desarrollado y conjugando la situación problema y el marco teórico, se encontró lo siguiente:

Los docentes tienen en promedio experiencia laboral de 17.54 años y un promedio de edad de 43.12 años, lo anterior garantiza un cierto recorrido en la actividad docente. De la parte de contratación, existió el escalafón laboral para los docentes de colegios públicos (22 colegios en la muestra) enmarcado por cambios en el régimen de contratación, se pasa del decreto 2277 de 1979 (122 docentes en la muestra) que estuvo regido por categorías de 1 a la 14, al decreto 1278 de 2002 (109 docentes de la muestra). El primero daba mejores garantías salariales y estabilidad a los docentes, es decir, la nueva disposición jurídica laboral atentó con la calidad de vida de los docentes por la disminución en prebendas económicas. Lo anterior es distante de la propuesta gubernamental actual de mejorar la calidad educativa en Colombia, no es compatible la política gubernamental con el régimen laboral. Para las instituciones privadas la contratación se rige por la normatividad laboral del Estado Colombiano, (152 docentes en 8 instituciones) y cada una tiene un escalafón salarial ajustado a la ley y a las condiciones de cada organización, sin embargo, tampoco evidencia para este caso unas perspectivas salariales dignas de tan importante actividad económica como es la docencia. Desde el análisis teórico se interpreta desde Maslow (1991), McClelland (1989) y Alderfer (1969), cuando describen la

satisfacción de las necesidades como la mayor relevancia en el bienestar del individuo. También se tiene respuestas en este aspecto con la propuesta de Skinner (1987) cuando el comportamiento es abordado desde factores externos.

Dentro de la información también se puede observar que los niveles de formación de los docentes, se concentran entre los niveles del pregrado (profesional) y el primer nivel de formación posgradual (especialista), se puede considerar que hay una educación formal baja porque solo el 9,54% del total tienen formación en maestría. Sin embargo, contrasta cuando si hay una formación no formal en saberes pedagógicos y conocimientos específicos 95.75% de los docentes lo hacen. La explicación sería porque esta última no exige muchos esfuerzos en términos de tiempo y dinero, en modalidades de cursos, diplomados. Las condiciones del régimen de contratación como factor extrínseco no constituyen factores motivantes a los docentes, Herzberg (1968). Otro aspecto es la docencia dentro del contexto social en el área abordada, de las respuestas obtenidas la actividad docente no tiene un reconocimiento social (74,11%), lo cual indica un desprestigio social a la actividad que consideramos fundamental para el mejoramiento de la sociedad, en otrora ser docente era en Medellín una actividad de suma importancia, digna de imitar. Sin embargo, el agudo conflicto social de la ciudad ha hecho de esta actividad ser riesgosa hasta para la propia integridad física del docente.

Como factores intrínsecos se encontró que los docentes buscaron esta profesión por vocación (212 docentes), relacionándose cuando se pregunta “ser maestro es una actividad gratificante”, y el 77% respondió que lo es. Interpretándose desde el modelo de la teoría “Y” de McGregor (1971) cuando el docente expresa su motivación como una condición que nace desde su interior, desde su alma. Esto es importante porque permite mantener un alto grado de motivación independiente de factores externos. El docente con esta actitud dignifica la profesión.

Existen muchos satisfactores en la vida de las personas, para el caso de los empleados en las organizaciones, el plan de estímulos económicos se convierte en uno importante. De la pregunta efectuada al respecto se encontró que solo en el 16% de los colegios existe el reconocimiento. Para la escuela de la teoría de equidad en Adams (1963), Thierry (2001), que indicaron frente al esfuerzo que el empleado hace para hacer bien la tarea, es necesario que la organización entregue unos reconocimientos, obviamente no solo desde lo económico, sino desde otra naturaleza, como lo indica Maslow (1991) en la pirámide de necesidades en los eslabones de afiliación, reconocimiento y autorrealización.

## Bibliografía

- Alves, J. (Marzo de 2000). Liderazgo y clima organizacional. (U. A. Latinoamericana, Ed.) *Psicología del deporte*, 123-133. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Araque, & R. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá: Ecoe.
- Bandura, A. (1988). Self-Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems. En H. G, B. G, & F. N, *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation* (págs. 31-61). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 2014, de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (décima ed.). México: McGraw Hill.
- Donovan, J. (2002). *Work motivation*. California: SAGE Publications, Inc.
- E, P. (2006). Skinner: la búsqueda de orden en la conducta voluntaria (Spanish). *Universitas psychologica*, 5(2), 371-383. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=24309449&lang=es&site=ehost-live>



Edukativos. (2012). Recuperado el 14 de agosto de 2015, de

<http://www.edukativos.com/downloads-file-524-recurso.html>

Franco, J. (2014). XII congreso internacional en análisis organizacional.

*Conceptualización del poder en las organizaciones de educación: ITM - IUSH*. Cancún: Estos días.

Hateley, B. (2005). *Un pavo real en el reinos de los pingüinos* (Primera ed.).

Bogotá, Colombia: Norma. Recuperado el Noviembre de 2014, de

[https://books.google.com.co/books?id=D6Z7oEeAmZkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=D6Z7oEeAmZkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Locke, E., & Latham, G. (2013). Goal Setting Theory. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, 3-15.

Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal setting and task

performance: 1969-1980. *Psychology Bulletin*, 90(1), 125-152. Obtenido de

<http://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Medellín, S. d. (2010). Medellín.

Michell, T., & Daniels, D. (2003). Motivation. *Handbook of Psychology*, 12, 225-254.

Mineducación. (25 de Marzo de 2015). *Centro virtual de noticias de la educación*.

Recuperado el 30 de Julio de 2015, de

<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-350009.html>

Miner, J. B. (2011). *Organizational behavior 6. Integrated theory development and the role of the unconscious*. Armonk, New York: Sharpe Inc.

Ministerio de Educación Nacional. (24 de Abril de 2014). Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/buscandocolegio/>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Smith, R. (2007). *Plan integral de desarrollo Metropolitano METRÓPOLI 2008 - 2020*. Antioquia, Medellín. Recuperado el 6 de Agosto de 2015, de [http://www.metropol.gov.co/Planeacion/DocumentosAreaPlanificada/Plan\\_Metropoli\\_2008\\_2020.pdf](http://www.metropol.gov.co/Planeacion/DocumentosAreaPlanificada/Plan_Metropoli_2008_2020.pdf)

Zapata, A. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. (E. Ediciones, Ed.) Cali, Colombia. Recuperado el Junio de 2015

# ¿Repercute que quienes investigan en equipo tengan Familiares con carrera profesional?

---

*Vicente Ángel Ramírez Barrera<sup>1</sup>  
Ana Elena Narro Ramírez<sup>2</sup>*

## RESUMEN

Este estudio es parte de una investigación que está en proceso, la cual trata acerca de equipos de investigación y de quienes los constituyen. En este trabajo en particular, se tiene cómo propósito determinar si quienes desarrollan alguna investigación en equipo están motivados, según la clasificación de los factores de Herzberg, porque tienen familiares con carrera profesional. Se ha considerado una muestra no probabilística o dirigida de discentes de la carrera de Administración para demostrar por medio de cuadros de contingencia la suposición citada arriba. El resultado del análisis estadístico refleja que si importa si tienen familiares con carrera profesional, porque son más exigentes en cuanto a las condiciones en que desarrollan las actividades de la investigación, pero no en cuanto a motivación.

**Palabras clave:** Equipos de investigación, higiene y motivación.

Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Cuerpo Académico de Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales <sup>1</sup>  
[varbar@correo.xoc.uam.mx](mailto:varbar@correo.xoc.uam.mx)

<sup>2</sup> Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Cuerpo Académico de Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales.  
[anarro@correo.xoc.uam.mx](mailto:anarro@correo.xoc.uam.mx)

## **Introducción**

A pesar de cumplir más de 35 años con sistema de enseñanza – aprendizaje modular en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco (UAMX), aún existen interrogantes acerca del comportamiento de los discentes durante el desarrollo de las diferentes partes en que consta el módulo (teoría, taller, lenguaje computacional o matemáticas e investigación). Por esta razón, estamos aplicando una serie de cuestionarios con el fin de captar datos que nos permitan obtener información que permita conocer el comportamiento de algunas dimensiones de nuestra universidad y de quienes la constituyen. Un conjunto que es relevante dentro de la misma son los y las estudiantes. Hay proyectos de investigación acerca de ellos que tienen como objetivo conocer sus antecedentes escolares, su procedencia, su tipo de alimentación, formas de estudio, etc. Para nosotros, el propósito es saber cómo se conducen trabajando en equipo para desarrollar las investigaciones modulares.

Es importante señalar aquí que una parte sustancial del sistema modular es la investigación a desarrollar en el módulo y que para cumplir con este requisito se constituyen equipos (a los que se les llama equipos de investigación) donde, de manera obligatoria, cada uno de los discentes matriculados debe pertenecer a uno de ellos.

En este trabajo, en particular, se ha propuesto determinar si los discentes que en su familia principal tienen padres o hermanos profesionales están más motivados (según la teoría de dos factores de Frederick Herzberg) para realizar investigación en equipo que quienes no los tienen.

Para lograr lo anterior, se ha considerado una muestra no probabilística que consiste de 103 discentes de la carrera de Administración del módulo noveno, Estrategias Financieras de los trimestres primavera 2014 e invierno 2015 y del décimo, Producción y Tecnología del trimestre otoño 2014, del turno matutino. Se ha optado por este conjunto de discentes debido a que ya tienen experiencia en trabajar como integrantes de equipos de investigación.

El marco teórico, como ya se mencionó, está basado en la teoría de Frederick Herzberg y para clasificar a los discentes en alguno de los dos factores de la teoría de Herzberg se aplicó un cuestionario con doce reactivos. El resultado obtenido, después del análisis estadístico de los cuadros de contingencia, es que si importa sí tienen padres y/o hermanos con carrera profesional, porque son más exigentes en cuanto a las condiciones de higiene en que desarrollan las actividades de la investigación, pero no en cuanto a la motivación.

## **Problemática detectada**

Dentro de la UAM-X es común y cotidiano que se hable de investigaciones realizadas por equipos de investigación constituidos por sus discentes. Cada trimestre, en cada módulo, dado que una parte de la calificación es el resultado de una investigación, se constituyen equipos de investigación, algunos con los mismos integrantes del módulo pasado o desde hace ya algunos trimestres que se constituyeron como tal, otros son de reciente formación; pero a final de cuentas todos los y las alumnas matriculados deben pertenecer a un equipo de investigación.

Ante esta situación, que requiere de un estudio de varias etapas, son válidos los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo se forman los equipos de investigación? ¿Quiénes (o cómo se) establecen las reglas para trabajar? ¿Quién es el líder y cuáles son sus características? ¿Existen relaciones afectivas entre los miembros de los equipos? Etcétera. En particular, ¿Están motivados las y los alumnos de la carrera de Administración en los equipos de investigación de la UAMX durante el desarrollo de las investigaciones que realizan por equipos? Para dar respuesta<sup>3</sup> a esta pregunta se ha procedido a desarrollar este estudio sistemático y metódico<sup>4</sup> con el fin de determinar, considerando varias variables, desde el enfoque del comportamiento organizacional, la motivación de los discentes en los equipos de

<sup>3</sup> Es una respuesta parcial porque existen otras variables más que estamos considerando pero que hasta no lograr una muestra suficientemente grande se estudiarán mediante el análisis multivariado.

<sup>4</sup> Davis (2001; P. 9) establece que “la investigación científica es el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos”.

investigación de acuerdo a si tienen o no padres y/o hermanos con carrera profesional.

### **Objetivo general**

Conocer el comportamiento de las diferentes dimensiones que presentan los discentes como integrantes de los equipos de investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Objetivo de trabajo: Determinar si los discentes que tienen padres y/o hermanos con carrera profesional están más motivados para realizar investigaciones en equipo que quienes no los tienen.

### **METODOLOGÍA**

Para probar la hipótesis establecida en el objetivo de trabajo, se ha considerado una muestra no probabilística o dirigida<sup>5</sup> a los 103 alumnos y alumnas de que consiste el conjunto de discentes encuestados; ellos son de la carrera de Administración del módulo noveno, Estrategias Financieras, que cursaron en los trimestres primavera 2014 e invierno 2015 y del décimo, Producción y Tecnología, que estuvieron en el trimestre otoño del 2014, del turno matutino. Se ha optado

<sup>5</sup> Una muestra no probabilística o dirigida es aquella que no se selecciona mediante un proceso aleatorio. Hernández et al (2008;241)

por este conjunto de discentes debido a que ya tienen experiencia en trabajar como integrantes de equipos de investigación.

Los datos solicitados a los discentes, además del requerimiento, entre otros más, de si tienen padres o hermanos con carrera profesional, se muestran en el cuadro #1. Reactivos de los “dos factores” de la teoría de Herzberg. En el se relacionan doce preguntas; éstas son consideradas como variables que pertenecen a la escala de intervalo de la manera siguiente: “muy irrelevante” (valor 1) a “muy importante” (valor 5) (Kerlinger y Lee, 2005: 575).

Para la explotación y análisis estadístico de los datos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (más conocido por sus siglas en inglés como SPSS) más los textos de Ferrán (2001), Freund et al (1990) y Mason y Lind (1992).



**Cuadro N° 1. Reactivos de los “dos factores” de la teoría de Herzberg.**

<b>N°.</b>	<b>Etiqueta del reactivo o variable</b>	<b>Medida</b>	
1	Para usted un trabajo de investigación es	Métrica	De intervalo
2	Para el desarrollo de la investigación el profesor(a) que la dirige es para usted	Métrica	De intervalo
3	El reconocimiento que obtenga usted por su trabajo en la investigación es para usted	Métrica	De intervalo
4	La oportunidad que tiene de lograr el objetivo de la investigación es para usted	Métrica	De intervalo
5	Considera usted que la investigación para su desarrollo intelectual es	Métrica	De intervalo
6	Para usted, un trabajo de investigación prestigioso es	Métrica	De intervalo
7	Para usted, la responsabilidad por el trabajo de investigación es	Métrica	De intervalo
8	Considera usted que para desarrollar su actual trabajo de investigación, las condiciones son	Métrica	De intervalo
9	Las normas, regulaciones, procedimientos y políticas establecidas en el equipo de investigación, de manera tácita o implícita, para desarrollar el trabajo de investigación son	Métrica	De intervalo
10	Considera usted que la oportunidad que tiene de crecer intelectualmente, por medio del aprendizaje de nuevos conocimientos con el desarrollo de la investigación es	Métrica	De intervalo
11	Considera usted que un trabajo de investigación que puede hacerlo bien y obtener resultados exitosos es para usted	Métrica	De intervalo
12	La seguridad de poder desarrollar un trabajo de investigación es para usted	Métrica	De intervalo

Fuente: Elaboración propia.

## MARCO TEÓRICO

### Motivación

La realización de una investigación está en función de la capacidad, oportunidad y disposición que tienen los individuos para realizar esa actividad. Para llevar a cabo esta tarea deben darse tres factores:

- 1) El primer factor es *la capacidad*, la cual está relacionada con las habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizarla;
- 2) El segundo factor es *la oportunidad*, ésta es un ingrediente básico, ya que no siempre, los individuos tienen esta posibilidad debido a que pertenecen a una organización que cuenta con tecnología anticuada, que no hace o no le interesa hacer investigación, que no le importa tomar las mejores decisiones, que continua con actitudes antiguas, o bien porque se es miembro de un equipo que no está enfocado a hacer investigación, y;
- 3) El tercer factor es *la disposición* para desempeñarse como investigador, la que se relaciona con la voluntad e inclinación del individuo para esforzarse en alcanzar un buen desempeño laboral, es decir, que esté *motivado*<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Stoner, Freeman & Gilbert (1996; P.484) definen a la motivación como *una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona* y especifican que motivar es *el proceso que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione"*.

Ivancevich et al (2006: 136-137) establecen que: *Ninguna combinación de capacidad y oportunidad generará un grado de desempeño elevado sin cierto nivel de motivación. Además,... es importante tener presente que la presencia de la motivación per se, junto con la capacidad y oportunidad para desempeñarse, no garantiza niveles de desempeño elevados... Para entender esta distinción conviene pensar que la motivación consta al menos de tres componentes: intensidad, dirección y persistencia:*

- a) La primera componente, la *intensidad*, se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección, es decir, es la cantidad de esfuerzo que hace un individuo por alcanzar una meta. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación.
- b) El segundo componente, la *dirección*, se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones; al margen de la opción que elija, el individuo deberá estar motivado.
- c) El último componente, la *persistencia*, es muy importante porque apunta a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza el individuo para lograr un objetivo. Algunos enfocan su comportamiento en la dirección apropiada y con un grado elevado de intensidad, pero sólo durante un periodo breve; estos que abordan una tarea con entusiasmo pero que se cansan rápidamente y pocas veces la terminan, se dice que carecen de

persistencia. (Ivancevich et al, 2006: 137-138 y Robbins y Judge, 2013: 202).

A mitad del Siglo XX se formularon cuatro teorías específicas sobre la motivación de los empleados en las organizaciones, y aunque ahora se cuestiona su validez, probablemente sean las mejores explicaciones conocidas.

Actualmente, las teorías se clasifican en función de su aproximación a la motivación en el **contenido** o en el **proceso**. Los basados en el contenido identifican factores específicos de motivación, es decir, factores internos del individuo que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen su comportamiento, mientras que los basados en el proceso describen cómo se motiva el comportamiento.

Son cuatro los modelos importantes de las teorías de contenido:

- 1) La jerarquía de necesidades de Maslow,
- 2) La teoría ERC de Alderfer,
- 3) La teoría de dos factores de Herzberg, y
- 4) La teoría de las necesidades manifiestas de McClelland.

A partir de estas primeras teorías han surgido otras teorías más modernas, como son las expuestas por Robbins y Judge (2013: 208-228): Autodeterminación,

Evaluación cognitiva, Establecimiento de metas, Autoeficacia, Reforzamiento, Equidad y justicia organizacional, y Expectativas. Para la realización de este trabajo se ha utilizado la teoría de contenido de los dos factores (higiene – motivación) de Frederick Herzberg.

### **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

La teoría de dos factores de higiene y motivación fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, quien tenía la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo (Robbins, 1999: 171). Esto es, según dedujo Herzberg de sus investigaciones, porque el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos, es decir, provocan la satisfacción de las personas; sin embargo, cuando son precarios, la evitan (Chiavenato, 1998: 527-528). De esta manera, Herzberg creó la teoría de contenido, más conocida como teoría de dos factores (también se denominan factores extrínsecos e intrínsecos).

Según la teoría de Herzberg, en primer lugar, hay un conjunto de condiciones *extrínsecas* en el contexto laboral que genera insatisfacción entre los individuos cuando no están presentes; aunque si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los individuos. Estas condiciones de *insatisfacción o factores*

*de higiene* como también se les conoce se necesitan para mantener al menos un nivel de “no insatisfacción”. Ellas son:

- Salario apropiado,
- Seguridad en el trabajo,
- Buenas condiciones laborales,
- Condición social adecuada,
- Existencia de procedimientos de la organización,
- Calidad de la supervisión técnica, y
- Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados.

En segundo lugar, está un conjunto de condiciones *intrínsecas* –es decir, el contenido del trabajo-. Cuando están presentes en el trabajo, crean niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se les denomina *factores de satisfacción* o *factores motivacionales*, e incluyen:

- Logro,
- Reconocimiento,

- Responsabilidad,
- Progreso,
- El trabajo mismo, y
- La posibilidad de crecimiento.

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea que se realiza, ya que cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción del individuo. Esto, a su vez, puede generar una motivación intrínseca con la tarea.

Un concepto que surgió del trabajo de Herzberg es el de *enriquecimiento laboral*, el que se define como el proceso de integrar en el trabajo logros personales, reconocimiento, desafíos, responsabilidades y oportunidades de crecimiento. Esto, se supone, tiene por efecto, aumentar la motivación del individuo al proporcionarle dirección y responsabilidad cuando realiza un trabajo que supone retos.

Según Herzberg, al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso lo siguiente (citado en Robbins y Judge, 2013: 205):

*“... lo opuesto de satisfacción es sin satisfacción y lo contrario de insatisfacción es sin insatisfacción”.*

De acuerdo a esta teoría, quienes quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción en una organización quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; los apaciguarán pero no los motivarán.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la literatura y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

- 1) La metodología que utilizó Herzberg no es muy adecuada debido a que se basa en auto reportes. Cuando las cosas salen bien, la gente tiende a asignarse el crédito; por el contrario, culpan de las fallas al ambiente externo;
- 2) La confiabilidad de la metodología de Herzberg resulta cuestionable. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que hayan contaminado los descubrimientos al interpretar respuestas similares de manera diferente;
- 3) No se utilizó ninguna medida general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y aun así considerarlo aceptable en general, y;
- 4) Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero únicamente consideró la satisfacción. Para que su investigación sea relevante, se debe suponer una fuerte relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones. (Robbins y Judge, 2013: 207)



## RESULTADOS

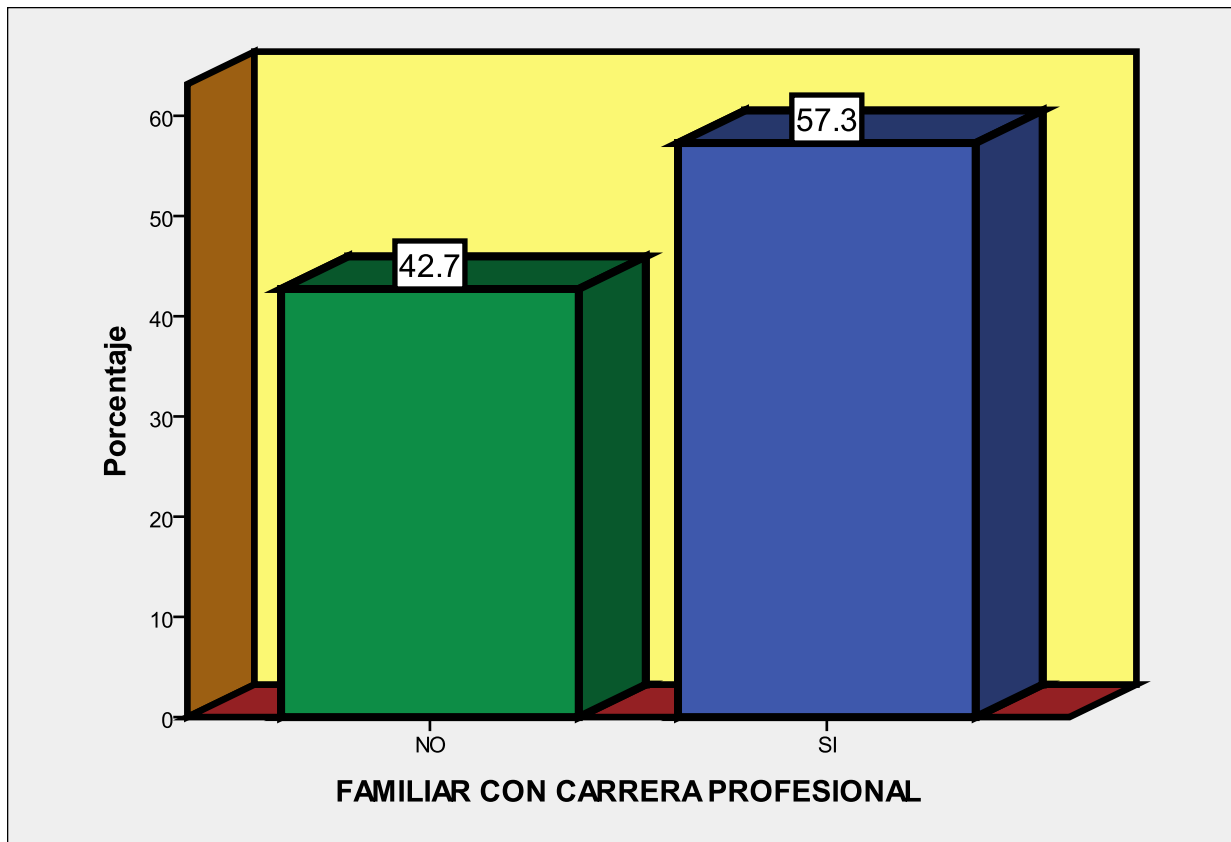
En el cuadro #2 se puede observar la distribución de los discentes de acuerdo a si tienen o no familiares con carrera profesional. El 42.7% de ellos no tienen y el 57.3% si. (Ver también la gráfica #1).

Cuadro #2. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, de acuerdo a sí tienen o no familiares con carrera profesional.		
Tienen familiares con carrera profesional	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No	44	42.7
Si	59	57.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro #3 se muestra la distribución de los discentes según el factor predominante donde fueron clasificados de acuerdo a la puntuación que obtuvieron al responder los doce reactivos del cuestionario. El 50.5% de los y las alumnas encuestados han calificado para pertenecer a la clase del factor motivación, el 22.3% en la de higiene, y, lo que es de hecho relevante, hay 27.2% que no ha sido posible asignarlos a alguna de las dos clases anteriores porque su puntuación ha sido la misma para ambas categorías, por lo que han sido catalogados como indeterminados. (Véase también la gráfica #2)

**Gráfica #1. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, de acuerdo a si tienen o no familiares con carrera profesional.**



Fuente: Elaboración propia.

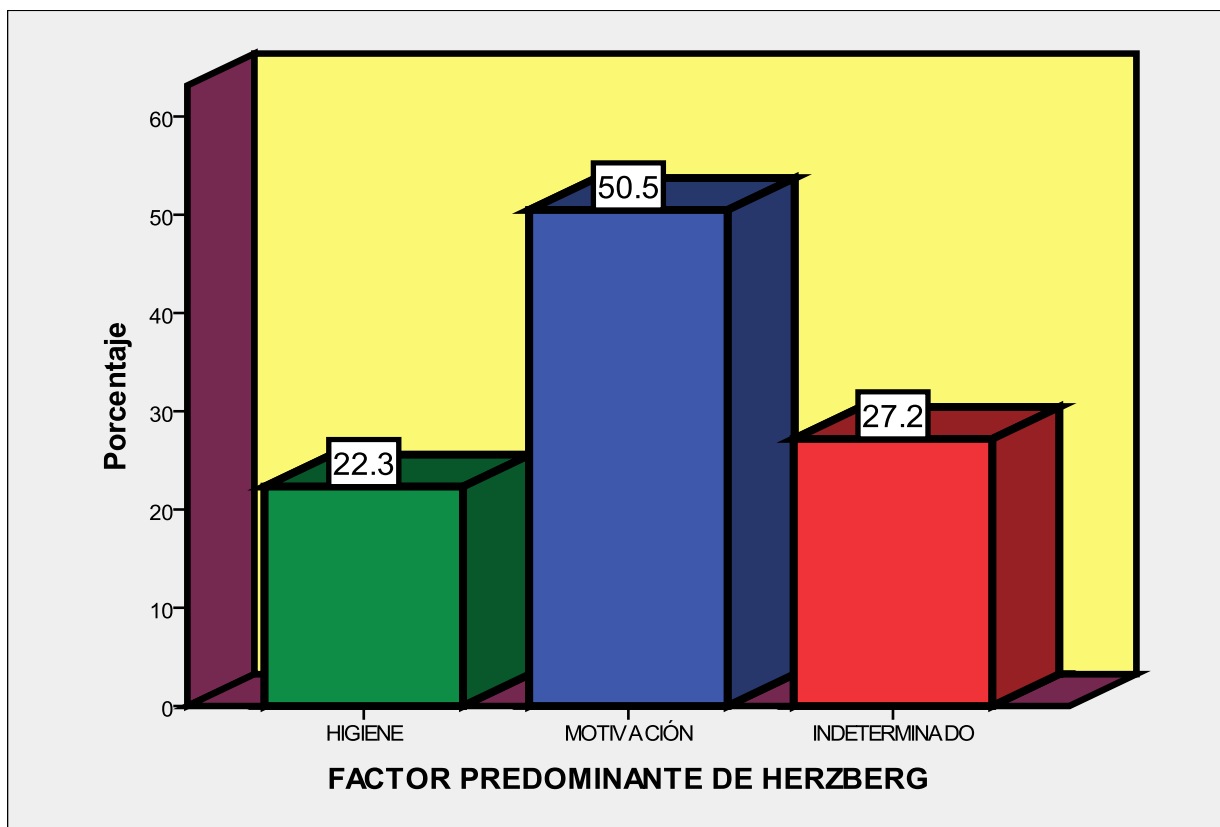
**Cuadro #3. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, según el factor predominante de Herzberg.**

Factor	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Higiene	23	22.3
Motivación	52	50.5
Indeterminado	28	27.2
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los discentes según el factor predominante de Herzberg donde han clasificado y su cruce con el hecho de que sí tienen o no familiares con carrera profesional se puede ver en el cuadro #4. Quienes “no tienen” clasifican de la siguiente manera según el factor predominante de Herzberg: 56.8%, motivación; indeterminado el 31.8%, y; 11.4% en higiene. Respectivamente, para los que “sí tienen”, los porcentajes son de 45.8%, 23.7% y 30.5%. (Ver también la gráfica #3).

**Gráfica #2. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, según el factor predominante de Herzberg.**

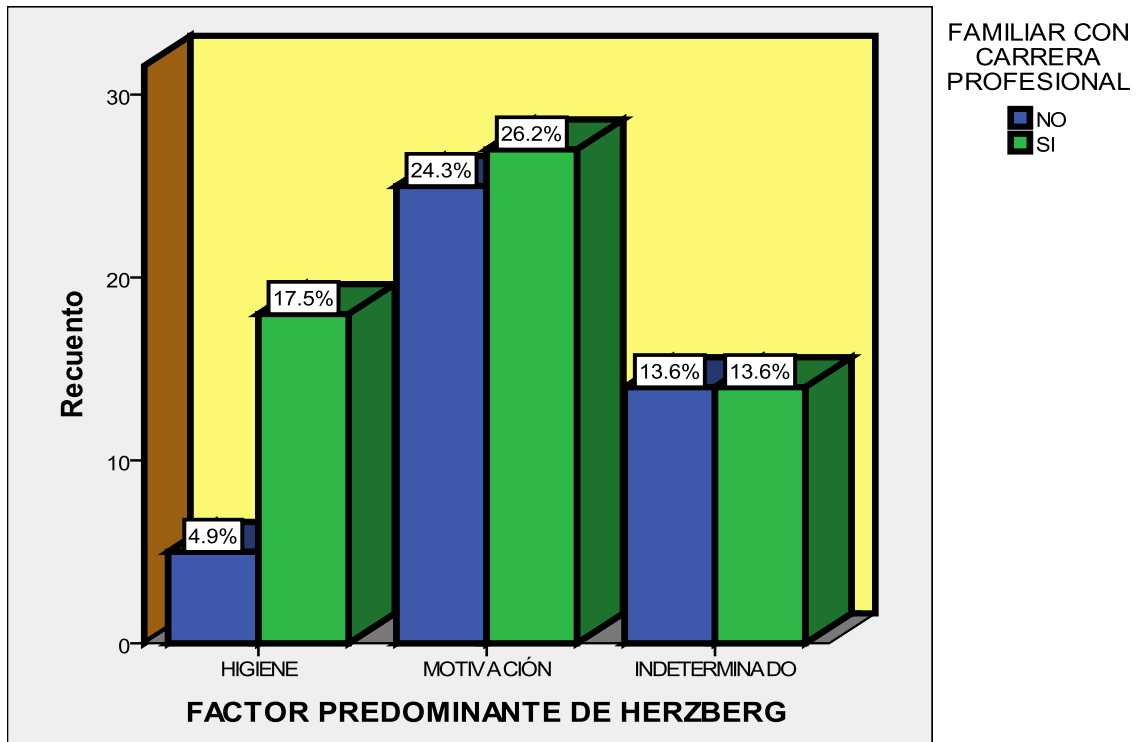


**Cuadro #4. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, según el factor predominante de Herzberg y sí tienen o no familiares con carrera profesional**

Factor	Sí tienen o no familiares con carrera profesional					
	No		Si		Total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Higiene	5	11.4	18	30.5	23	22.3
Motivación	25	56.8	27	45.8	52	50.5
Indeterminado	14	31.8	14	23.7	28	27.2
Total	44	100.0	59	100.0	103	100.0

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica #3. Distribución de los discentes que constituyen los equipos de investigación de la carrera de Administración, turno matutino, de la UAM-X, según el factor predominante de Herzberg y sí tienen o no familiares con carrera profesional.**



En el cuadro #5 se exponen los resultados de la prueba de la hipótesis de independencia utilizando diversos estadísticos. En todos ellos la conclusión estadística es que la variable factores de Herzberg es independiente de la variable “sí tienen o no” familiares con carrera profesional.

Cuadro #5. Resultados estadísticos de la tabla de contingencia del cuadro #4.		
Prueba estadística de independencia entre “factores de Herzberg y sí tienen o no familiares con carrera profesional”.		
Chi-cuadrado de Pearson =	p-valor = 0.069 > 0.05 =	Son independientes
Razón de verosimilitudes =	p-valor = 0.058 > 0.05 =	Son independientes
Medidas para medir el grado de dependencia entre factores de Herzberg como variable dependiente de la variable “sí tienen o no” familiares con carrera profesional.		
V de Cramer = 0.228	p-valor = 0.069 > 0.05 =	Es independiente
Coeficiente de contingencia=0.22	p-valor = 0.069 > 0.05 = $\alpha$	Es independiente
Fuente: SPSS versión 15.		

## Conclusiones y discusión

Aproximadamente, tres de cada cinco discentes si tienen familiares con carrera profesional (57.3%) y dos no (42.3%). Es decir, existe una razón de 1.34 discentes que si tienen familiares con carrera profesional por uno que no los tiene.

El hecho de que 22.3% se clasifiquen en el factor higiene quiere decir que en aproximadamente uno de cada cuatro discentes predomina la insatisfacción, debido a las condiciones ambientales en que trabajan su investigación. Ejemplo de ello es que en las instalaciones de la universidad no hay cubículos adecuados, ni suficientes, para que desarrollen sus actividades de investigación. Por otro lado, también se da el caso, en específico, para los y las alumnas de la carrera de Administración, que la empresa donde tienen que realizar su investigación generalmente está lejos o les imponen condiciones para hacer su estudio, verbigracia, el horario que puede ser en sábado o domingo, en el turno en que tienen clase o por la noche y entonces no todos pueden asistir.

En la categoría del factor motivación se encuentra la mitad de los y las alumnas encuestados (50.5%). Esto significa que a uno de cada dos discentes les motiva hacer investigación y consideran que con los equipos pueden realizar buenos estudios y lograr metas establecidas. Además, se consideran que son responsables, que pueden adquirir nuevos conocimientos y, quizá lo más importante, que se les reconozca su trabajo, ya que esto en la universidad no sólo

se refleja en la calificación que obtienen en el módulo, sino que además tienen la oportunidad de exponerlo en algún foro o congreso dentro o fuera de la UAM-X.

Desafortunadamente, dadas las respuestas del 27.2% de los docentes no se pudieron clasificar de manera determinada en alguno de los dos factores de Herzberg; esto porque sus puntuaciones tanto en una como en la otra son las mismas. Sin embargo, esta es una alerta de una situación de incertidumbre en los y las alumnos de Administración que bien pudiera dar la oportunidad a quienes son responsables de los equipos de investigación para favorecer las condiciones en que los docentes desempeñan sus tareas y motivarlos para lograr mejores estudios, que les permitan además de incrementar sus conocimientos, alcanzar reconocimiento dentro de la comunidad estudiantil de toda la UAM y no sólo en su carrera.

La diferencia estadística entre las proporciones de “sí tienen o no familiares con carrera profesional” los docentes, en las diferentes categorías de los factores de Herzberg es la siguiente:

“Si es significativa en “higiene” (30.5% vs 11.4% con un valor calculado de  $z=2.30 > 1.96$ ), pero no lo es en “motivación” (45.8% vs 56.8% con un valor calculado de  $z=1.10$ ) ni en “indeterminado” (23.7% vs 31.8% con un valor calculado de  $z=0.9138$ ) porque son menores a  $z=1.96$ , a un nivel de significancia  $\alpha=.05$ . Es decir, que si importa si tienen familiares con carrera profesional, porque son más exigentes en cuanto a las condiciones en que desarrollan las actividades de la investigación, pero no en cuanto a motivación”.

## Referencias bibliográficas

- 1) Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** México. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- 2) Davis, D. (2001). **Investigación en administración para la toma de decisiones.** México. International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- 3) Ferrán, A. M. (2001). **SPSS PARA WINDOWS. Análisis estadístico.** México. McGraw Hill Interamericana de España, S. A. U.
- 4) Freund, J. E., Williams, F. J. y Perles, B. M. (1990). **Estadística para Administración. Con enfoque moderno.** México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- 5) Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2012). **Comportamiento organizacional.** México. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- 6) Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). **Investigación del comportamiento.** México. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- 7) Mason, R. D. y Lind, D. A. (1992). **Estadística para Administración y Economía;** Alfa Omega Grupo Editor, S. A. de C. V.; México.



- 8) Robbins, S. P. (1998). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.** México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- 9) Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). **Comportamiento organizacional.** México. Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- 10) Spiegel, M. R., 1969. **Estadística.** Colombia. McGraw Hill, S. A. de C. V.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Adaptación del Instituto Tecnológico de los Mochis, Como una Anarquía Organizada

---

*M. C. Ignacia Murillo Castro<sup>1</sup>  
M. C. Luis Fernando Espinoza Audelo<sup>2</sup>  
Dra. Fridzia Izaguirre Díaz de León<sup>3</sup>*

## **Resumen**

*Las instituciones, se enfrentan a un contexto global y sus características son la gran velocidad de los cambios, en los cuales el conocimiento está adquiriendo una importancia primordial, lo que ha obligado a ser flexibles para adaptarse e identificar oportunidades en sus escenarios. Las instituciones de educación superior en México han mostrado la mayor sensibilidad para adaptarse a esos cambios. Siendo más urgente la revisión de formas de organización, modelos, sistemas, procedimientos e instrumentos para conocer la dinámica e insertarse en ella de manera eficaz y eficiente. Las universidades deben tener la capacidad de analizarse como objeto de estudio, escudriñarse concienzudamente desde diferentes ángulos e intentar, con la mayor objetividad, descubrir sus oportunidades y amenazas, para convertirse en organizaciones inteligentes.*

*Este documento, es el resultado de investigación efectuado por revisión de fuentes y documentos públicos, registros oficiales, entrevista, testimoniales, observación y encuesta que responde al siguiente objetivo: analizar el proceso metodológico para el estudio de una anarquía organizada, dependiente de una estructura centralizada del sistema nacional de educación superior tecnológica, basándose en un soporte de teorías de sistema flojamente acoplado, del caos y la anarquía organizada.*

<sup>1</sup> Universidad de Occidente. [muci1974@live.com.mx](mailto:muci1974@live.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. [lhuyz\\_15@hotmail.com](mailto:lhuyz_15@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente. [fridzia@hotmail.com](mailto:fridzia@hotmail.com)

**Palabras clave:** *Adaptación, Anarquía Organizada, Institución de educación superior privada.*

---

## **Abstract**

Institutions are facing a global context and their characteristics are the high speed of the changes, in which knowledge is acquiring paramount importance, which has forced to be flexible to adapt and identify opportunities in their scenarios. Institutions of higher education in Mexico have shown greater sensitivity to adapt to those changes. Reviewing of organizational forms, models, systems, procedures and instruments becomes more urgent to learn the dynamics and get inserted in an effective and efficient manner.

Universities must have the ability to be analyzed as an object of study, scrutinized thoroughly from different angles, and with greater objectivity, try to discover their opportunities and threats, in order to become smart organizations.

This document is the result of research carried out by review of public sources and documents, testimonials, official records, interviews, observation and survey which responds to the following objective: to analyze the methodological process for the study of organized anarchy, dependent on a centralized structure of the national system of higher technological education, based on a support of theories of loosely coupled system, chaos and organized anarchy.

**Keywords:** *Adaptation, organized anarchy, Private higher education institution.*

## **Introducción**

Las oportunidades de decisión son estímulos fundamentalmente ambiguos, este tema corre por varios estudios recientes de la elección de la organización. Aunque negociando, ellas proporcionan también los conjuntos de procedimientos por los cuales los participantes llegan a una interpretación de lo que ellos hacen y lo que ellos han hecho, mientras están en curso de hacerlo. Desde este punto, el fenómeno de una organización es una colección de elecciones investigando problemas, los asuntos y sentimientos son indagados en situaciones de decisión, en que ellos quizás sean la respuesta y los tomadores de decisiones buscan el trabajo.

Tal panorama centra su atención en la organización de focos de atención, en la manera de significar un cambio de elección con el tiempo. Llama la atención a los efectos estratégicos cronometrar la introducción de elecciones de problemas, el modelo del tiempo de la energía disponible y el impacto de la estructura de la organización.

Para entender los procesos dentro de las organizaciones, uno puede considerar una oportunidad selecta, como un depósito en el cual varias clases de personas son engendradas y la solución es descargada por participantes como ellos. La combinación de desechos en un solo depósito puede depender de la combinación disponible, en las etiquetas conectadas a la alternativa puede indicar en qué información de desecho es producido actualmente, y la velocidad con la cual la información de desecho se reúne y es quitada de la escena.

La teoría de toma de decisiones de la organización debe concernirse con una interacción relativamente complicada entre la generación de problemas en una organización, el despliegue del personal, la producción de soluciones y de las oportunidades para la elección. Aunque puede ser conveniente imaginarse que las oportunidades selectas dirigen primero la atención a la generación de alternativas de decisión, luego a examinar sus consecuencias, entonces una evaluación en términos de objetivos y finalmente llegar a una decisión; este tipo de modelo es a menudo una descripción pobre de lo que acontece verdaderamente. En el desecho puede modelar. Por otro lado, una decisión es una interpretación de

varias corrientes relativamente independientes dentro de una organización. La atención es limitada aquí al interrelacionar entre tales corrientes.

Los problemas son lo concerniente a la gente dentro y fuera de la organización; ellos quizás surjan sobre asuntos de estilos de vida, la familia, las frustraciones del trabajo, las carreras, las relaciones de grupo dentro de la organización, la distribución de la posición, de los trabajos y del dinero, la ideología, o las crisis actuales de la humanidad como son interpretadas por los medios de masas, todo esto requiere atención.

Por lo anterior expuesto en el presente documento se plantea como analizar el proceso metodológico para el estudio de una anarquía organizada, dependiente de una estructura centralizada del sistema nacional de educación superior tecnológica, basándose en un soporte de teorías de sistema flojamente acoplado, del caos y la anarquía organizada.

### **Revisión Literaria**

El Modelo de bote de basura o *Garbage Can* es un proceso de simulación que mediante un programa computacional nos permite tomar decisiones y resolver problemas en grandes empresas que son consideradas anarquías organizadas, con problemas patológicos que presentan ambigüedad o acoplamiento flojo. Las anarquías organizadas se caracterizan por priorizar los problemas, tener tecnología poco clara y la rotación de los participantes basándose en preferencias



enfermas y contradictorias, y sus propios procesos no son entendidos por sus miembros. Los participantes varían en la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a dominios diferentes, y esta forma varía de un tiempo a otro. Como resultado, las fronteras de la organización son inciertas y cambiantes(Cohen, March y Olsen 1988).

La teoría de las anarquías organizadas utiliza el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. Con esto se trata de destacar la incapacidad de los individuos en la toma de decisiones como un hecho sencillo, medible y racional. Esta categoría conceptual se relaciona, cuando menos, con cuatro características, (March y Olsen, 1976):

1. La ambigüedad de intención, esto es, la imposibilidad para especificar procesos de decisión.
2. La ambigüedad de entendimiento, esto es, la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias.
3. La ambigüedad de historia, se refiere a la dificultad de poder determinar por qué pasó y cuando sucedió un proceso decisorio.
4. La ambigüedad de organización o la imposibilidad para identificar los patrones de conducta y participación de los actores en la toma de decisiones.

Así mismo, Coheny Olsen (1974) distinguen que las anarquías organizadas abstractas son las organizaciones caracterizadas por sus preferencias hacia los problemas, debido a la tecnología poco clara y por la participación fluida. Los estudios recientes de universidades, encuentran una forma familiar de anarquía organizada, la cual sugiere que tales organizaciones se pueden considerar, para algunos propósitos, como colección de elecciones buscando problemas, buscando los asuntos y los sentimientos a los que ellas, quizás sean una respuesta.

Estas ideas se traducen explícitamente en una simulación de computadoras de un modelo disfuncional del proceso de decisión. Las implicaciones generales del modelo se describen en términos de cinco medidas mayores en el proceso. Las aplicaciones posibles del modelo, para estrechar las predicciones, son ilustradas por un examen de las predicciones del mismo, con respecto al efecto de la adversidad en la toma de decisiones de la institución.

De la misma manera, Cohen y Olsen (1974), consideran que las anarquías organizadas son las organizaciones que caracterizan situaciones por tres propiedades: La primera es la preferencia por los problemas. En la organización es difícil de imputar un conjunto de preferencias, a las situaciones de decisión que satisface los requisitos uniformes de la consistencia para una teoría de la elección. La organización opera con base de una variedad de preferencias definidas, enfermas y contradictorias. Se puede describir como la elección de una

colección floja de ideas que, como una estructura coherente, descubre y prefiere la acción, y se actúa a base de preferencias.

La segunda propiedad es la tecnología poco clara. Aunque los directivos de la organización sobrevivan, no son entendidos por sus miembros. Sus formas de operar son con base en procedimientos sencillos de ensayo y error, el aprendizaje de los accidentes de la experiencia pasada y la necesidad de invenciones pragmáticas y la tercera propiedad es la fluidez de la participación. Los participantes varían en la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a dominios diferentes, y esta forma varía de un tiempo a otro. Como resultado, las fronteras de la organización son inciertas y cambiantes, los tomadores de decisiones para alguna clase particular del cambio seleccionan caprichosamente.

Estas propiedades de la anarquía de la organización se han identificado a menudo en el estudio de las organizaciones. Existen dos fenómenos críticos para una mejor comprensión de la anarquía, que se deben investigar; (Cohen, March & Olsen, 1972):

El primero es la manera en la cual las elecciones de las organizaciones son tomadas, sin metas consistentes. Las situaciones de toma de decisiones bajo la ambigüedad de la meta son comunes en las organizaciones complejas. A menudo los problemas se resuelven sin el recurso explícito. Existen dos procesos comunes para la toma de decisiones en la ausencia del consenso.

El segundo fenómeno son las maneras en que los miembros de una organización son activados. Esto trae consigo las preguntas de ¿cuán ocasionales llegan a ser los miembros activos? y ¿con qué atención se dirigen hacia lo lejos de una decisión? Es importante entender que no todos los modelos de atención dentro de una organización se utilizan todo el tiempo.

Los conceptos adicionales se necesitan también en una teoría de normatividad, para tratar las organizaciones como anarquías organizadas.

Primero, la teoría de normatividad de toma de decisiones inteligente debe ser desarrollada bajo circunstancias ambiguas, en situaciones en la cuales las metas son poco claras o desconocidas. ¿Podemos proporcionar nosotros algún significado para la inteligencia que no dependa de relacionar la acción actual a metas conocidas?

El segundo, en una teoría de la normatividad de la atención, se necesita que los participantes sean constreñidos por el tiempo que ellos puedan dedicar a hacer varias cosas. El tercero, las anarquías organizadas requieren una teoría revisada de la administración. Las partes significativas de teorías contemporáneas de la administración introducen mecanismos para el control y coordinación que asumen la existencia de metas bien definidas y una tecnología definida de apoyo; la participación así como también muchos de los axiomas y procedimientos

uniformes son causantes del desplome de la administración. Estas apreciaciones están dirigidas a una teoría del comportamiento de la anarquía organizada. Con base en estudios recientes, algunas elaboraciones y modificaciones de teorías existentes o la elección, se propone un modelo para describir algunos aspectos de la estructura de la organización en el proceso de elección.

La creación de la necesidad no es una curiosidad del mercado en productos al consumidor; es un fenómeno general de procesos de la elección. A pesar del detalle, no se puede encontrar la respuesta hasta que haya formulado bien la pregunta. A menudo no sabe que la pregunta trata de resolver un problema en la organización, hasta que conozca la respuesta. Los participantes vienen y van, desde que cada entrada es una salida en otra parte. (Cyert&March, 1963).

La distribución de entradas depende de los atributos de una elección, para dar cabida a los atributos de la elección nueva. La variación sustancial en la participación proviene de otras demandas en los tiempos de los participantes.

Selección de oportunidades. Estas son ocasiones cuando una organización espera producir la conducta que puede llevar a una decisión. Las oportunidades surgen regularmente y cualquier organización tiene las maneras de declarar una ocasión para la elección. Los contratos se deben firmar; gente empleada, promovida, o despedida; dinero gastado; y responsabilidades asignadas. Aunque no completamente independiente una de la otra, cada una de las corrientes se

pueden considerar como independientes y exógenas al sistema. La atención aquí será concentrada en examinar las consecuencias de tasas y modelos distintos de flujos en cada una de las corrientes y procedimientos diferentes para relacionarlos.

### **La basura puede ser un modelo disfuncional.**

Como apunta Del Castillo (2001), el modelo del cesto de basura se ubica dentro de las teorías de la ambigüedad y tiene sus bases conceptuales:

La clave para entender los procesos decisorios es considerar las situaciones de decisión como cesto de basura donde los participantes arrojan problemas y soluciones; y en función de la cantidad de cestos que existan, de la mezcla de problemas que contengan y el tiempo que dispongan los participantes, el acto decisonal se concreta o no en una acción determinada.

Asimismo apreciamos que un sistema flojamente acoplado es una teoría que junto a las anarquías organizadas y al modelo de cesto de basura forman lo que Del Castillo (2001), llama las teorías de la ambigüedad.

La base conceptual de un sistema flojamente acoplado puede expresarse como: Una organización o parte de ella, cuyos elementos se corresponden unos con otros, pero que mantienen una identidad y especificidad

propia, ya no se considera a la organización como un ente monolítico (Weick, 1976).

Un sistema flojamente acoplado ocurre cuando dos o más sistemas diferentes presentan pocas variables o elementos en común, o bien, cuando sus semejanzas son comparativamente menos importantes que sus diferencias (Glassman, 1973). En la práctica organizacional, con el concepto de sistema flojamente acoplado se intenta expresar la estructura de organizaciones cuyos elementos son procesos o participantes, se corresponden unos con otros, aún en los momentos en que la acción colectiva parece diluirlo (Weick, 1976).

De acuerdo con esta interpretación, en las organizaciones es posible que cualquier actor o segmento pueda ajustarse al cambio del contexto sin que se afecte el resto o que pueda existir, en alguna parte del grupo organizado, una ruptura sin que signifique necesariamente una ruptura general. En este sistema los elementos se corresponden unos con otros, pero mantienen una identidad y especificidad propias.

De este modo, las anarquías organizadas pueden considerarse como sistemas flojamente acoplados en tanto que los procesos que afectan a una parte de la organización no afectan necesariamente al resto. El modelo del cesto de basura concuerda con esta idea, pues considera a la organización no como un solo cesto, sino como un espacio donde hay distintos cestos cuyas variadas

combinaciones de participantes, problemas, soluciones, situaciones de decisión y contexto, no limitan la existencia de otras.

En el fondo de estas interpretaciones se mantiene el concepto de coalición política (Cyert y March, 1963), es decir, se conceptúa a la organización como un conjunto de relaciones flojamente acopladas que entablan los participantes y grupos de participantes en forma de negociaciones políticas. Así, la negociación permite a las anarquías organizadas permanecer por su capacidad de generar consensos en torno a ciertos objetivos operativos.

De tal forma que la configuración de las anarquías organizadas no es algo mágico ni proviene tampoco de una lógica inexorable que haya que averiguar o desentrañar, más bien depende de la capacidad y del poder de influencia de ciertos participantes o grupos de participantes. Así, la conformación de los sistemas flojamente acoplados puede entenderse como resultado de los procesos múltiples de interacción, negociación, compromiso y sobre todo, de conflicto entre grupos que compiten por el poder.(Cohen, March & Olsen 1972).

La propuesta de los sistemas flojamente acoplados no se limita a los eventos de las anarquías organizadas, pues es, ante todo, una propuesta metodológica cuya estructura analítica permite contextualizar casi todo tipo de proceso social.



Por consiguiente, una decisión es el resultado de la interacción de varios elementos relativamente independientes entre sí que se mueven dentro de una organización (Cohen, March & Olsen 1972), y la interpretación que se puede hacer de ella es tan sólo un juicio a posteriori, que los participantes u observadores hacen del proceso decisorio y, por tanto, es una interpretación sesgada y ambigua (March y Olsen, 1976).

La teoría de las anarquías organizadas es, precisamente, una propuesta en que la decisión pierde su carácter lineal, para juzgarse como un proceso complejo, de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes.(Simon, 1979). Es importante aludir a esta contribución de la teoría de las anarquías organizadas porque, en definitiva, el proceso decisorio puede ser todo, salvo una actividad puramente intelectual, susceptible de aislar del torrente de actos. Más bien debe considerarse como una respuesta sistemática total, racionalmente limitada, en que el azar desempeña un papel muy importante.

Para la teoría de las anarquías organizadas el decisor no es un agente autodeterminado, es decir, un individuo que toma decisiones de acuerdo con una jerarquía de preferencias bien definidas. Esta teoría sostiene que los actores sólo pueden definirse y constituirse racionalmente y no de manera endógena. Lo que supone plantear los problemas de la interacción del orden social y del poder, ninguno de los cuales puede ser abordado a entera satisfacción por las respectivas secuenciales de la toma de decisiones.

Así, la toma de decisiones se define como un proceso social, en donde se requiere examinar una gama mucho más amplia de estructuras sociales en cualquier intento de explicación del acto decisorio. Cuando uno de los participantes deja de aceptar tal flexibilidad y ejerce presión para influenciar hacia la solución de los problemas, entonces a este sistema flojo se le está dañando porque deja de funcionar normalmente y cae en crisis, porque no está capacitado para estas soluciones rápidas. (Simon, 1979).

### **Educación tecnológica**

En apego al Programa Nacional de Innovación, (2011), la educación tecnológica ocupa un lugar estratégico en la transformación social, por sus relaciones con la innovación de los sistemas socio-técnicos de producción y servicios, de la generación y distribución de los bienes materiales y culturales indispensables para el desarrollo de las comunidades y nación. Libra un abatalla al procurar conocer la nación y en cada una de sus regiones, para impulsar el desarrollo sustentable. La educación, la investigación y la difusión de la cultura son sus principales armas.

La educación científico-tecnológica requiere de una sólida coordinación de acciones, con múltiples sectores de la sociedad, ya que sus frutos son el resultado

del trabajo colectivo, que reúne enormes y creativos esfuerzos personales. Está íntimamente entrelazada con la dinámica regional por sus efectos en las formas de producción y de relación social, de representación del mundo y de expresión de las aspiraciones colectivas.

El Programa de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Los Mochis. (2014), considera que el devenir de la educación tecnológica nacional ha estado marcado por estos elementos. Sin embargo, ha sido azaroso el proceso de construcción de la infraestructura material indispensable y la conformación de conjuntos de especialistas, cada día más necesarios, para aportar mayores beneficios al país; mediante una mayor participación en el vertiginoso proceso de generación y aplicación de conocimientos científico-tecnológicos que ocurre a escala mundial,

Una parte de la actividad científico-tecnológica se dirige en la actualidad a elucidar los caminos del desarrollo sustentable, ya que los problemas de las comunidades presentan múltiples dimensiones, que rebasan con mucho las expectativas del crecimiento económico de corto plazo. En la medida que es indispensable considera horizontes temporales más amplios y toma en cuenta los aspectos sociales, políticos y culturales del desarrollo.

Asimismo, su legado está centrado en el desarrollo de la educación tecnológica en el mundo contemporáneo, guarda estrecha relación con la

ampliación progresiva de los conocimientos científicos hacia una vida social que se despliega, sobre todo a partir de la producción mecanizada y que evoluciona hasta alcanzar las formas sistemáticas, que ahora enlazan a las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, con la dinámica de los cambios de la producción, distribución y el consumo de bienes y servicios.

### **Objeto de estudio**

El Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM) fue fundado el 5 de septiembre de 1976, con el nombre de Instituto Tecnológico Regional de Los Mochis, ofreciendo tres carreras a nivel licenciatura: Ingeniería Bioquímica en Alimentos, Ingeniería Industrial en Química y Licenciatura en Administración de Empresas, con una población escolar de 276 alumnos. En 1981 se suprime el nombre de Regional, quedando como actualmente se le conoce: Instituto Tecnológico de Los Mochis.

El ITLM, es una institución pública federal de educación superior. Participa activamente y se encuentra afiliado a organismos como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (ANFEI), Asociación de Instituciones de Enseñanza de la Arquitectura de la República Mexicana

(ASINEA) y Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Tecnologías de la Información (ANIEI).

La oferta educativa que ha brindado a la región consiste de carreras de nivel licenciatura, que pueden englobarse en tres áreas disciplinarias: la de ingeniería y tecnología, ciencias sociales-administrativas y ciencias naturales y exactas. Los ejes de su quehacer educativo están definidos a partir de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, y de las funciones adjetivas de administración y apoyo.

Actualmente en los programas académicos que corresponden a las carreras, se complementan con la formación de la comunidad estudiantil con actividades extracurriculares como la de formación disciplinar, mediante eventos académicos que abordan básicamente los conocimientos frontera, el dominio de los conocimientos básicos, los de formación emprendedora y creativa y las actividades culturales y deportivas, además de que cotidianamente se celebran eventos cívicos y recreativos.

En el terreno de la investigación, podemos decir que ésta es incipiente, puede clasificarse como científica y educativa, y existe carencia de proyectos de desarrollo tecnológico, aunque la región se describe como potencialmente demandante de estos servicios.

La vinculación se realiza mediante los programas de servicio social, residencias profesionales, visitas industriales, estadias técnicas, visitas a la institución y servicio externo, éste consiste en análisis de laboratorio y cursos de capacitación no formal y son fuente importante de ingresos propios al instituto. Se mantiene vinculación significativa con organismos locales y regionales, mediante bases de colaboración. A los infantes de la comunidad en general se les ofrece el servicio de enseñanza del inglés los días sábados.

La infraestructura del Instituto Tecnológico de Los Mochis ha evolucionado en el transcurso del tiempo. Cuenta con un centro de información con capacidad para 300 lectores, ofrece los servicios de préstamo de libros y publicaciones interno y externo, Internet, multimedia y servicios especializados y acceso a la biblioteca virtual, cuenta con las áreas de consulta y cubículos de estudio; este centro ofrece servicio a alumnos y personal del instituto, pero también apoya a estudiantes externos.

El Instituto cuenta también con una unidad académica departamental, 10 laboratorios contruidos ex-profeso y 2 adaptados, 2 talleres y 2 talleres adaptados, 3 salas audiovisuales, instalaciones deportivas (4 canchas al aire libre), 1 salón adaptado para la práctica de actividades culturales y 1 cafetería. En suma, los terrenos que están en posesión del instituto ocupan un área de 324,432 m<sup>2</sup> de los cuales 193,238 corresponden al área construida y 131,094 al área por construir.

El ITLM aspira a:

1. Considerarse como soporte fundamental del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la región norte del estado de Sinaloa y del País, y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida social, democrática y multicultural del país.
2. Formar profesionales comprometidos con su región y país, con dominio de habilidades y capacidades con espíritu humanista, que con perspectiva emprendedora contribuyan como agentes de cambio al crecimiento nacional; aplicando un modelo educativo que integre el humanismo, a partir de la riqueza y la experiencia de la historia y la vigencia de la ciencia y la tecnología, el arte y la cultura y con la participación sustancial de sus profesores, que destacaran por su competencia en la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión de la cultura en un escenario global.
3. A consolidarse como una parte del sistema, en una institución flexible y de alta calidad, que goce de reconocimiento nacional e internacional de sus egresados y participe en redes de cooperación e intercambio académico, nacional e internacional, que enmarquen los programas de movilidad de profesores y alumnos, asimismo, el ITLM su aspiración es integrar sus planes y programas de estudio de manera pertinente y continua, en función de la

evaluación del estado del arte de la ciencia y la tecnología, de los retos y necesidades que impongan las condiciones socioeconómicas de la región, el país y el mundo.

4. A extender sus servicios y atender las necesidades de educación continua y actualización de sus egresados y de otras instituciones de educación superior.

5. Finalmente, a ser identificado y reconocido a través de informes puntuales y continuos de los proyectos, los trabajos y de sus resultados de acuerdo al marco de rendición de cuentas.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, define su visión de la siguiente manera:

Visión:

*“Ser una institución de Educación Superior Tecnológica de alto desempeño y de excelencia a nivel internacional, comprometida con el desarrollo sustentable y equitativo de la sociedad.”*

A partir del horizonte que le imponen su propia visión y el compromiso con el desarrollo de la región del país, el ITLM define su misión de la siguiente manera:

Misión:

*“Somos una Institución de Educación Superior Tecnológica de calidad, que forma profesionistas competentes y con valores, que se integran*



*activamente en el desarrollo sustentable, económico, social y cultural de nuestro país y de la humanidad.”*

A fin de orientar el cumplimiento de nuestra misión e ir construyendo la visión trazada, el Instituto Tecnológico de Los Mochis toma para sí la promoción y práctica de los valores sociales universales, principalmente de los siguientes:

Valores:

- Honestidad
- Lealtad
- Tolerancia
- Equidad
- Espíritu de servicio
- Alto desempeño

La estructura organizacional del ITLM:

Dirección

Subdirección Académica

- Departamento de Ciencias Básicas
- Departamento de Sistemas y Computación
- Departamento de Ciencias de la Tierra
- Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica

- Departamento de Ingeniería Industrial
- Departamento de Ingeniería Electrónica y Electromecánica
- Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
- Departamento de Desarrollo Académico
- División de Estudios de Posgrado
- División de Estudios Superiores

#### Subdirección de servicios administrativos

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Recursos Financieros
- Departamento de Mantenimiento y Equipo
- Centro de Cómputo.
- Departamento de Innovación y Calidad
- Departamento de Recursos Financieros.

#### Subdirección de Planeación y Vinculación

- Departamento de Planeación.
- Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación
- Departamento de Comunicación y Difusión
- Departamento de Servicios Escolares
- Departamento de Actividades Extraescolares

- Centro de Información.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, uno más de los setenta y siete que conforman el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, es una institución pública federal, que atiende la demanda de educación superior tecnológica, en particular la de nivel licenciatura. La licenciatura se atiende en la modalidad escolarizada. La cobertura educativa del ITLM abarca los municipios de Ahome, El Fuerte, Guasave, Sinaloa y Choix, que integran la zona norte del estado de Sinaloa, así como parte del sur de Sonora.

Asimismo, percibimos que la falta de coherencia de objetivos del Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM) tiene que ver con un liderazgo muy influenciado por propuestas de grupos de poder que no se sujetan a lo planeado originalmente. De esta manera predomina la ambigüedad al no poder comprender que tan ciertos serán los resultados de las políticas aplicadas. Esta imagen de la organización y de su comportamiento decisorio es importante entenderlo cómo las anarquías organizadas no acaban por sucumbir ante sus contextos dinámicos y su ambigüedad organizacional. En la misma tendencia, la teoría de los sistemas flojamente acoplados; es otro ejemplo de lo ya mencionado.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, puede ser considerado como un sistema flojamente acoplado dentro de las anarquías organizadas. Existe una complejidad de problemas que no definen una respuesta planeada concreta, así que no son de fácil solución, pero el sistema puede existir con ellos, es decir,

dichos problemas no son obstáculo para el funcionamiento de la organización. Esto porque sus participantes aceptan la flexibilidad con que se desempeña, aunque esta misma sea la causa del aplazamiento de las soluciones. Además de que existe conciencia sobre como gran parte de los problemas son necesidades creadas por grupos de poder.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2015).

### **Metodología del Estudio.**

De acuerdo con los propósitos que pretenden lograrse mediante esta investigación, la realización de este trabajo estuvo sustentada en la corriente epistemológica cualitativa. El tipo de estudio es descriptivo y explicativo, buscando responder cómo el ITLM es considerado como un sistema flojamente acoplado dentro de las anarquías organizadas, asimismo, se utilizaron como técnicas: la entrevista no estructurada profunda, ya que con esto se persigue establecer una comunicación interpersonal entre el sujeto de estudio y el investigador, con la finalidad de que esto nos permita lograr respuestas verbales a las preguntas expuestas, estas interrogantes fueron planteadas de forma flexible y abiertas ya que esta modalidad de consulta ocasionó que se pueda profundizar en la indagación, estas preguntas están específicamente dirigidas a la situación concreta de la temática de investigación.

En esta investigación se tomó como universo de estudio al Instituto Tecnológico de Los Mochis el cual está constituido por personal administrativo y personal docente, quienes garantizan la responsabilidad de cumplir con su realización y sus funciones, proporcionando evidencias empíricas, atendiendo así, directamente el proceso de comunicación e información. Lo cual facilitó la interpretación de resultados y la elaboración de las conclusiones respectivas.

Realizándose la entrevista al Subdirector Administrativo, al Subdirector Académico y seis Jefes de Departamento que coordinan los Programas educativos que oferta el ITLM, asimismo, 86 docentes que conforman las academias de Ciencias Económico-Administrativas, Ingeniería Industrial, Arquitectura, Contaduría, Ingeniería Bioquímica e Informática, distinguiendo el hecho que el criterio de selección para la entrevista tenía que ser profesor con plaza dentro del ITLM.

Por lo que refiere a la investigación fue necesario conocer los distintos enfoques que ayudan a estudiar los fenómenos o problemáticas de interés, por lo que la investigación cualitativa según Taylor y Bodgan, (1987), se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las persona, habladas o escritas y la conducta observable. Además, estudia los significados, conceptos, definiciones, características, metáforas, símbolos, y descripciones de personas, comunidades, momentos históricos, entre otras, que

en la investigación como lo es la adaptación del ITLM como anarquía organizada, fue el principal objetivo, de ahí el interés de conocer de manera más amplia la metodología cualitativa.

Y que como técnicas utilizadas para conformar el trabajo de campo fueron: La Observación participante, 8 entrevistas a dos Subdirectores administrativo y académico, y seis Jefes de departamentos, igualmente a 86 profesores pertenecientes a las academias del ITLM, cabe destacar que fueron consideradas cinco variables de análisis para el diseño formal de las entrevistas: Compromisos con las funciones sustantivas del personal docente, el trabajo en equipo, compromiso institucional, interacción de las academias con el entorno, resultados en investigación y gestión.

Pero es necesario precisar, que el proceso de validación del trabajo de campo realizado en el ITLM, involucró la comparación teórica y práctica encontrada en el trabajo de campo, que favoreció el análisis de contenido de datos aspectos que permitieron la redacción final de la investigación a través de una validación a juicio de los investigadores en los resultados arrojados, en las técnicas aplicadas al respecto.

## Resultados y Conclusiones

En éste último apartado del trabajo podemos percibir que en una anarquía organizada sus objetivos son ambiguos e inconsistentes, la tecnología empleada es indeterminada, y el proceso de toma de decisiones posee un constante flujo de participantes. Al analizar, indicaciones teórica en este estudio se referencia a la anarquía como un desorden y más que nada un estado no deseable para cualquier organización. Siendo serio en el análisis, en el período en que se hizo la investigación, el proceso de trabajo de campo estuvo caracterizado por el involucramiento de la comunidad tecnológica que facilitó condiciones y esfuerzos para el acceso al campo, necesario para la fase de recogida de datos que fueron aspectos claves y obligados para la fase de análisis de datos, cuestiones que nos permitieron la redacción final de resultados que caracterizan elementos fundamentales en este apartado.

Con apego a las actividades sustantivas del ITLM que son:

Situación de la función docente:

- Flojo seguimiento y difusión al trabajo académico generado en sabático.
- La revisión y actualización de planes y programas de estudio son lentas por la corporatización del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

- Los cursos de actualización y superación docente no obedecen a programación ni a necesidades de los profesores.
- Existe poca comunicación entre profesores de una misma asignatura.
- Se manifiesta un bajo nivel de discusión y análisis en el interior de las academias.
- Poca comunicación Inter e intra-academias.
- Bajo compromiso de profesores con su academia.
- La eficacia de las academias está en relación directa a: la organización, trabajo en equipo, cumplimiento de acuerdos y compromiso de participación de sus miembros.
- La academia se encuentra inmersa en un sistema académico administrativo, por lo que es su responsabilidad generar propuestas, ideas e innovaciones para el diseño y desarrollo de proyectos académicos institucionales.
- Escasos incentivos, reconocimiento y difusión del trabajo docente.

#### Aspectos de Vinculación:

- Falta establecer más convenios de la Institución con la empresa y la sociedad para el intercambio de acciones y servicios.
- Residencias profesionales sub-aprovechadas por la Institución.
- Poca relación de las academias con la empresa del entorno, padres de familia y la comunidad en relación a los procesos institucionales.



- Se requiere una reactivación de programas de: Servicio externo, seguimiento de egresados, bolsa de trabajo y la creación en el ITLM de despachos de asesoría profesional, etc.
- Faltan programas de estadías técnicas que realmente generen proyectos de residencia profesional, convenios de vinculación y proyectos de inversión.

En la función de Investigación:

- El ITLM no cuenta, en su estructura organizacional con una instancia específica para propiciar, estimular, gestionar y difundir actividades de investigación.
- Alto burocratismo en los trámites para hacer investigación.
- Falta establecer el protocolo institucional de investigación.
- Falta gestionar y proveer apoyos para proyectos de investigación del ITLM.
- No se proporciona a tiempo la información y normatividad para realizar investigación.

Funciones Administrativas:

- El DCEA funciona como un sistema flojamente acoplado; problemas, participantes, soluciones, situaciones de decisión no guardan una relación clara y coherente.

- El DCEA es una anarquía organizada, no funciona perfectamente, pero de alguna manera alcanza sus objetivos.
- Se carece de definición de perfiles para cubrir puestos.
- Existe divorcio entre las áreas de la institución: Administración, Docencia, Vinculación e Investigación.
- Se privilegia la promoción de la imagen personal de Directivos sobre la Institucional y el trabajo académico.
- La designación de Director, Subdirector, Jefes de Departamento, Jefes de Oficina, Coordinador, etc. Obedece a métodos ajenos a la democracia.
- El puesto y lealtad de Directivos y mandos intermedios, se lo deben al Director más que a la Institución.
- Existe un claro desfasamiento entre la retórica discursiva y la práctica cotidiana de Directivos.
- Existe desfasamiento entre la estructura organizacional y la realidad (el deber ser y quehacer).
- Los jefes de departamento tienen mucha responsabilidad y poco o nulo poder de decisión.
- Los cambios inducidos desde la dirección son poco claros y coherentes.
- Existe flexibilidad de controles administrativos.
- Es prioritario registrar entrada y salida en tiempo reglamentario (controles flojos).
- Se establecen correctivos en forma general para corregir a casos reincidentes.

- Simulación de presupuesto y apoyos a las academias.
- Existen rivalidades entre grupos en la lucha por el poder al interior del ITLM. y el D. C. E. A.
- Parte del personal en el ITLM, considera que el sistema de comunicación formal es deficiente.

## **Referencias bibliográficas.**

- Cohen, M. D., March J., & Olsen, P., (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, no. 1, Marzo.
- Cohen, M. D. & Olsen J.P. G., (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Boston MA: The Harvard Business School Press, 1ª Edição.
- Cohen, M., March J. G., & Olsen J.P., (1988). "A Garbage can Model of Organizational Choice, en James G. March, *Decisions and Organizations*, Blackwell, Nueva York.
- Cyert, R. & March J. G., (1963). "Teoría de las Decisiones de la Empresa", Herrero Hermanos, México, 1965.
- Del Castillo A., (2001), "Ambigüedad y decisiones, una revisión a la teoría de las Anarquías organizadas", *CIDE*, núm. 36, México.
- March J. & Olsen, J. P., (1976), *Choice in an Organized Anarchy, Ambiguity and choice in organization*, *Noruega Universitetsforloget*.
- Glassman, R., 1973, "Persistence and Looscoupling in living systems", *Behavioral science*, vol. 18, núm. 1.
- Manual ISO 9001-2000.
- Manual de organización de Instituto Tecnológico, SEP, SEIT, DGIT, ITLM. (2014).
- Programa de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Los Mochis. (2014).
- Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. SEP, SEIT, DGIT, Ed. SEP, México, 2014.

Programa Nacional de Educación. (2014). Secretaría de Educación Pública, México.

Programa Nacional de Innovación de México, (2011).

Propuesta de crecimiento y desarrollo de la educación superior en Sinaloa 2014. Gobierno del Estado de Sinaloa. SEPYC.

Simón, H., (1979), "Rational Decision Making in Business Organizations", The American Economic Review, Septiembre.

Taylor, S.J. y R. Bogdan. (1987). Introducción. Ir hacia la gente. En Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Paidós.

Weick, K. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". Administrative Science Quarterly, vol. 9, núm. 2

# Perspectivas organizacionales en la conformación de los grupos de investigación en Instituciones de Educación Superior

---

*Ana María Winfield Reyes<sup>1</sup>  
Carlos Topete Barrera<sup>2</sup>  
Eduardo Bustos Farías<sup>3</sup>*

## **Resumen**

El presente trabajo analiza los desafíos de la conformación de los grupos de investigación en Instituciones de Educación Superior, los procesos de subjetividad del académico y su producción científica ante las exigencias de las políticas públicas de productividad y la lógica de mercado que han impactado a las instituciones educativas. Para ello se entrevistó a expertos en formación de investigadores así como a participantes y directores de proyectos de investigación a fin de desentrañar los elementos que subyacen a la productividad académica y proponer líneas de mejora en lo que respecta a la gestión del conocimiento de las instituciones públicas.

## **Palabras clave**

Productividad académica, *ethos* académico, lógica de mercado

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional. amwr76@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional. cartopba@yahoo.com

<sup>3</sup> Instituto Politécnico Nacional . ebustosf@gmail.com

## Introducción

Las políticas públicas de productividad afectan el *ethos* académico y su singularidad. Debido a los altos estándares de productividad y competitividad que se le exigen o condicionan para lograr un financiamiento extra a su sueldo, el académico ha llegado a distorsionar su jerarquía de valores y el *ethos* que dio origen a su profesión como docente, orientándolo hacia una producción masiva del conocimiento que muchas veces pasa por alto la profundidad de sus hallazgos, el impacto que estos tienen en la sociedad y la posibilidad de continuar una tradición de investigación en sus discípulos, además de una serie de prácticas académicas decrementales y antiéticas.

Algunas de las prácticas académicas indebidas que se han identificado son el plagio, la simulación, la habilitación doctoral “justo a tiempo”; el relajamiento de las exigencias académicas, los proyectos de investigación a corto plazo con resultados *ad hoc* y la producción escrita de poco impacto social, por mencionar las más importantes (Ibarra, 2002).

Estas prácticas afectan la calidad educativa y la manera en que se responde a los tres grandes fines de la educación superior. Tales fines son el científico (la investigación desinteresada y el progreso de la ciencia), el profesional (en el sentido de la enseñanza profesional, no de enseñanza media) y el de divulgación y formación del espíritu público (Martínez, Seco & Wriedt, 2001).

Para otros autores, la escuela es la casa del cultivo de la verdad. La verdad es la apertura donde aquello que es el caso lo hace posible. El cultivo de la verdad se realiza mediante el cultivo del saber (con pretensión de verdad) y de las artes y

la cultura. Cultivo del saber significa creación y difusión, ambas dentro de una misma práctica. El cultivo del saber une en un solo concepto la noción de investigación y enseñanza. No tiene sentido concebir en las IES una actividad de enseñanza desligada de la investigación ni una investigación destinada a ocultar el producto de su esfuerzo; procurar por ello que las IES conserven sus cinco objetivos básicos: cultura, docencia, investigación, socialización y compromiso social (De Miguel, 2001; Fuenmayor, 2001).

En ese tenor, la misión de la universidad debe ser el desocultamiento de la verdad, según Derrida (2002), lo que él llama la “universidad sin condición”, y que posee un “principio de resistencia incondicional”, que consiste en que se le debe reconocer la libertad académica, una libertad incondicional de cuestionamiento y de proposición, el derecho de decir públicamente todo lo que exige una investigación, un saber y un pensamiento de la verdad por sobre los poderes económicos, políticos, religiosos y de toda índole.

Para Clark (1991) la organización universitaria es necesaria en la reproducción de las comunidades epistemológicas. En la medida en que avanza el desarrollo del conocimiento científico mediado por la interrelación del estado, empresarios y académicos, la organización universitaria garantiza la reproducción de estas comunidades disciplinarias e interdisciplinarias y origina con esta constante diversificación estructural que los sistemas de educación superior creen unidades académicas acordes a las necesidades de reconversión estructural que requiere la sociedad contemporánea.

Sin embargo, un investigador que esté a la altura de los desafíos contemporáneos requiere incluir a otros en el cálculo que hace para hablar o escribir, conquistar su singularidad y posicionarse enunciativamente para ser sustentado durante comunicaciones públicas (Riolfi y Barzotto, 2011).

A continuación se presentan tres modelos teóricos que destacan la importancia del grupo en la adquisición y desarrollo del conocimiento.

El primero de ellos propuesto por Vigotski para quien el conocimiento se construye de manera social, considerando esta construcción a partir de dos momentos: primero en el plano interpsicológico (mediado por la influencia de los otros) y después a nivel intrapsicológico; es decir, una vez que los aprendizajes han sido interiorizados, debido al andamiaje que ejercen en el aprendiz aquellos expertos que lo han apoyado a asumir gradualmente el control de sus actuaciones, estos conocimientos se asientan en las estructuras cognitivas personales (Díaz y Hernández, 2002).

Otro de los modelos teóricos que destaca el papel del grupo colaborativo en la generación del conocimiento es el que propone Nonaka y Takeuchi en 1995. Dicho modelo plantea que el conocimiento pasa de entidades tácitas a explícitas en un continuo que se retroalimenta de la interiorización, la socialización, la exteriorización y la combinación para volver a iniciar, formando parte inseparable no solo en el individuo sino en toda organización que aprende (Contreras, 2009).

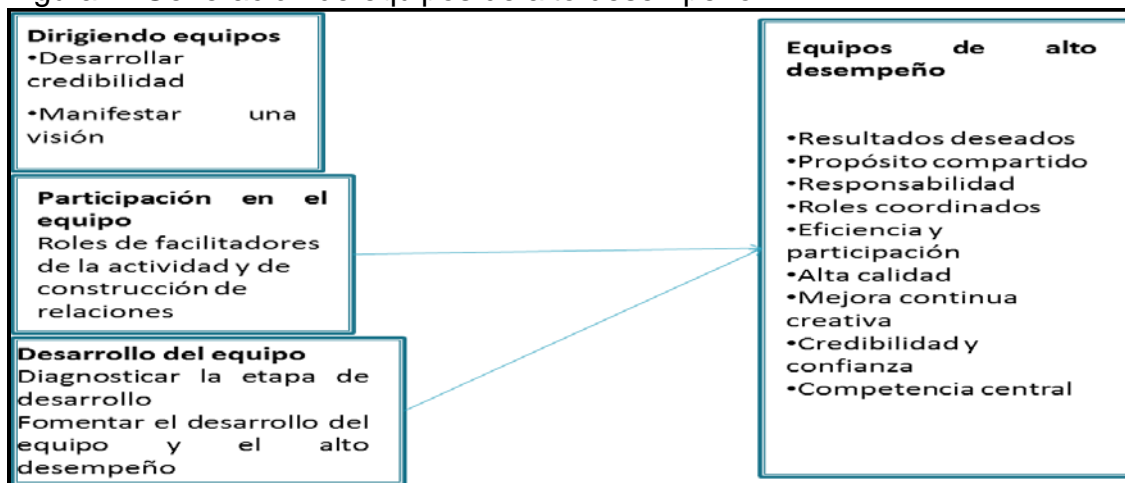
Si bien en la definición de Schmuck y Schmuck (2001) un grupo es una colección de personas que interactúan entre sí y que ejercen una influencia recíproca, no toda actividad que se realiza en grupo implica cooperación. En su



interior podemos encontrar los estilos individualista, competitivo o cooperativo y esto resulta de las interrelaciones presentes entre la estructura social, los procesos de comunicación en los grupos de investigación y el sujeto científico (Díaz y Hernández, 2002).

Para Cameron y Wetthen (2005) el desarrollo de los equipos de alto desempeño parte de las habilidades de manejo grupal que tenga el líder respecto a compartir su visión y fortalecer los roles de cada miembro, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Generación de equipos de alto desempeño



Fuente: elaboración personal con base en Cameron y Wetthen, 2005.

De ahí que la socialización y la colaboración sean tan importantes al impulsar nuevos conocimientos dentro del trabajo colaborativo. Sin embargo, a pesar de ser estas las recomendaciones para estar a la altura de los desafíos contemporáneos, las políticas públicas de productividad son ambivalentes al respecto en tanto privilegian el trabajo individual sobre el colectivo, posiblemente en respuesta a otra de las dificultades que se presentan en el trabajo colaborativo

y que da cuenta de prácticas antiéticas en la investigación como son la simulación o el compadrazgo.

Otra interpretación se refiere a la creciente restricción de los recursos públicos destinados a ciencia e investigación y al gasto de las IES, lo que ha traído como consecuencia la pauperización de las mismas y el cambio de valores académicos en la búsqueda vertiginosa de adherirse al presupuesto de proyectos y al reconocimiento académico de los sistemas de evaluación de la productividad.

La formación e integración en grupos de colaboración y productividad de los investigadores en las IES públicas se enfrentan a las exigencias de productividad y competitividad provenientes de las políticas neoliberales implementadas a través de los procesos y prácticas de evaluación para la asignación financiera que están asociadas a su vez a los estándares de calidad nacionales e internacionales, dando por resultado la pauperización de las instituciones y la proliferación de prácticas académicas de simulación del trabajo colaborativo y la baja producción de impacto y relevancia social.

“El financiamiento de la educación superior pública por medio de los subsidios actuales resulta insuficiente, sin complementarse con la generación de recursos propios y una administración más dinámica y eficiente del patrimonio institucional” (Álvarez et. al., 2015 P.P. 30).

Las dimensiones críticas de la producción de la escritura académica de los grupos de investigación incluyen la identidad reconocida, la legitimidad y formalidad flexible en convenios y formas financieras, el soporte y flexibilidad administrativa en el desarrollo de proyectos, una infraestructura eficaz y

financiamiento alternativo, la comunicación y conectividad, la productividad con horizonte internacional, así como una cultura institucional propicia en relación a las conductas, hábitos y actitudes de producción de escritura académica crítica y sistema de incentivos y reconocimientos con equidad y trascendencia científica (Arechavala, 2000).

Petrella (2001) y Osin (1999) nombran como trampas las que se refieren a tomar la educación en términos de comercio, como un instrumento de supervivencia en la era de la competitividad en vez de ser una cultura de vida; poner la educación al servicio de la tecnología, que se privilegie la tecnocracia y finalmente que el sistema educativo legitime a la sociedad del conocimiento a costa de bajos salarios, dificultades de acceso a la educación, baja calidad en la misma por clases superpobladas, por mencionar algunas.

Las exigencias de formación en el uso de TIC de los docentes resultande un mundo globalizado y globalizador en el que se crean nuevas tendencias en la organización de las IES, complejizándose las mismas y dando lugar a nuevas oportunidades para prácticas que se desprenden del contexto que genera la era digital donde se relativizan los valores y la manera de resolver los desafíos.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información impone una nueva dinámica organizacional a los grupos académicos y a la profesión. (Gibbons et al.,1997).

A pesar de la priorización concedida al valor mismo del conocimiento por delante de otros valores de la cultura, las demandas de una sociedad con fuertes desigualdades y rupturas sociales exigen a las IES dar respuesta inmediata a la

aplicación del saber en pos de una mayor calidad de vida y equidad social que se manifieste en las esferas económicas, sociales, ambientales y culturales y que se fomenta así la sociedad del conocimiento (Martínez, Seco & Wriedt, 2001).

Es la incertidumbre y el cambio constante lo que permanece en esta época contemporánea de moralidad líquida en la cual el sujeto debe aprender a moverse y reaccionar operando desde una plasticidad de los valores. (Bauman, 2006).

Estas prácticas han desviado sus propósitos originales haciendo énfasis en estándares cuantitativos y no cualitativos, por lo que la producción escrita académica es de poca originalidad y con escaso impacto social (Gibbons et al., 1997).

Hayes en Cassany (1999), propone un modelo para la producción escrita en donde intervienen la influencia del contexto social, la audiencia y los colaboradores, la infraestructura, el texto producido, los medios de composición, la interpretación y reflexión textual, las motivaciones y emociones, el conocimiento de la audiencia y del tema así como la memoria del trabajo.

Para Castelló (2007) la producción científica de relevancia depende de la formación de los investigadores, el ambiente organizacional y la posibilidad de autonomía y singularidad en el entorno académico donde se inserte. Y es que el conocimiento solo se puede dar desde la libertad.

Sólo es posible ejercer la originalidad desde la libertad: donde no existe libertad no puede haber cultura, pero donde se expulsa a la cultura toda libertad carece de sentido, dejando paso a la arbitrariedad y la trivialidad (Riemen, 2008) Esta formación o llamado a ser mejores viene desde la *Paidella*, y son las IES

quienes llevan en su *ethos* dicha finalidad (Riemen, 2008; Beuchot, 2004; Yurén, 2009).

Como lo anticipa Bajtín, (2000) cada texto y en especial el texto académico, debería incorporar las voces de otros autores anteriores y elaborarse como respuesta tanto a ellos como a otros que se supone aparecerán posteriormente sobre el mismo tópico.

En el contexto de una organización educativa, incorporar las voces equivaldría a integrar a los distintos actores de una organización (profesores, alumnos y funcionarios) en la definición de sus problemáticas y las propuestas de solución.

### **Metodología en el estudio de la conformación de los grupos de investigación en Instituciones de Educación Superior**

Las fuerzas que subyacen a la conformación, prácticas y consolidación de los grupos de investigación en IES son permeadas por el contexto social, institucional y de formación en el investigador o académico. Esta formación a su vez es el dispositivo para que se reproduzca la comunidad epistémica en sus alumnos.

Una primera aproximación analítica para poder comprender las interrelaciones de la estructura social y lo que ocurre en el interior de los sujetos al realizar sus actividades lleva a integrar el conocimiento subjetivo dentro de un contexto comunitario y cultural del investigador.

En la figura 2 se intentan esquematizar los aspectos anteriores que dan cuenta de las interrelaciones presentes entre la estructura social, los procesos de

comunicación en los grupos de investigación y la construcción de la singularidad del sujeto científico.

Figura 2. Interrelaciones entre las estructuras sociales, los grupos de investigación y los investigadores



Fuente: Elaboración personal

### Objetivo general

Analizar los desafíos de la conformación y consolidación de los grupos de investigación en las IES en el contexto de las políticas públicas de productividad y competitividad que inciden en sus procesos de singularidad y en la producción de aportaciones de relevancia e impacto social.

### Objetivos específicos

- 1.- Analizar el contexto social e institucional que afecta la profesión académica.
- 2.- Apreciar las formas de organización del trabajo académico de los grupos de investigación en las IES.
- 3.- Identificar prácticas, recursos y herramientas del trabajo académico.
- 4.- Destacar las acciones necesarias en la gestión de la conformación de grupos de investigación que desarrollen la singularidad de los investigadores en la organización educativa, la generación de trabajos relevantes y la reproducción de la comunidad epistémica.

## **Sujetos de investigación y trabajo de campo**

Se entrevistaron a once actores de los grupos de investigación, clasificándoles según su experiencia y tipo de participación en los proyectos de investigación. El primer grupo lo conformaron cuatro expertos en el área de la sociología, la educación y la historia del desarrollo y la formación científica, todos con el grado de doctor. El segundo grupo que se entrevistó fue de 7 profesores investigadores de educación superior pública, los cuales han estado en diferentes tipos de proyectos de investigación como directores o como participantes. Algunos de ellos con el grado de maestría y otros con doctorado.

A continuación se presenta en la tabla 1 las características de dichos informantes.

El estudio comprendió tres fases; la primera de ellas consistió en analizar el contexto y características de los grupos de investigación en el marco de las políticas públicas de productividad, en un segundo momento se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el área de la formación y la gestión del conocimiento y en otro momento a profesores participantes en proyectos de investigación. Finalmente los resultados obtenidos de dichas entrevistas recibieron un tratamiento cualitativo sistematizando los resultados de actores participantes en proyectos mediante la creación de unidades hermenéuticas apoyados con el software de análisis cualitativo Atlas.ti. (Ver Apéndice).

**Discusión acerca de los desafíos de los grupos de investigación de organizaciones educativas en el contexto de las políticas de productividad académica**

A continuación se describe al nivel del sujeto investigador los efectos de las políticas productivistas de investigación, los principales sesgos de su actividad académica, su conformación en equipos colaborativos, así como algunas posibles alternativas de trabajo académico.

Por obvias razones se omite la identidad de los informantes así como cualquier dato que pudiera dar cuenta de quiénes son. Se diferencian los comentarios en la voz de los informantes por la clave utilizada al final del entrecomillado, destacando en un primer momento los efectos de las políticas científicas y tecnológicas que desembocan en prácticas antiéticas y decrementales al interior de la organización educativa transformando la escala de valores del académico e impactando su *ethos*. El *ethos* académico que implica decir la verdad, no hacer plagio, hacer una interpretación correcta; ethos que necesita transmitir el profesor a los estudiantes en formación.



Tabla 1. Descripción de los informantes expertos y académicos investigadores

Clave del entrevistado	Grado académico	Línea de investigación	Tipo de participación en proyectos
MDV1	Doctor en Sociología	Educación y Desarrollo	Formación de investigadores, coordinador de Departamentos de Investigación y Posgrado
BMR	Doctor en Educación	Formación de investigadores desde la producción escrita	Departamento de Psicoanálisis y escritura
MDDA	Doctor en Historia de la Ciencia	Desarrollo científico de grandes físicos en la Historia que no pudieron entrar a los círculos de la Ciencia	University of London
MMA	Doctor en Educación	Gestión de la Educación Superior	Formación de investigadores de posgrado
DJG_1	Doctorado en Educación	Educación, competencias profesionales y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje	15 proyectos Individuales y Especial Institucional Director y participante
MHJ_2	Maestría en Ciencias	Competencias docentes y evaluación por competencias	4 Individuales Participante
DBF_3	Doctorado en Ciencias	La gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior.	10 proyectos Individuales, Especial y Multidisciplinarios Institucionales Proyectos CONACYT Director y participante
MSL_4	Maestría en Administración	Ingeniería de Software	6 proyectos Individuales y Multidisciplinarios Institucionales Proyectos vinculados a empresas Director y participante
DFL_5	Doctorado en Ciencias	Matemática educativa	10 Proyectos Individuales, Especial y Multidisciplinarios Institucionales Proyectos CONACYT Director y participante
DCC_6	Doctorado en Ciencias	Electrónica	6 Individuales Director y participante
MRT_7	Maestría	Teoría de colas con probabilidad, lógica difusa e inteligencia artificial.	10 Individuales Director y participante

Fuente: elaboración personal.

Por obvias razones se omite la identidad de los informantes así como cualquier dato que pudiera dar cuenta de quiénes son. Se diferencian los comentarios en la voz de los informantes por la clave utilizada al final del entrecomillado, destacando en un primer momento los efectos de las políticas científicas y tecnológicas que desembocan en prácticas antiéticas y decremmentales al interior de la organización educativa transformando la escala de valores del académico e impactando su *ethos*. El *ethos* académico que implica decir la

verdad, no hacer plagio, hacer una interpretación correcta; *ethos* que necesita transmitirel profesor a los estudiantes en formación.

“Hasta hace unos años existían esos grandes académicos, con una gran vocación para la docencia, para formación de los jóvenes, que eran como los grandes maestros de la juventud: podían dar una visión holística de las cosas y no estaban sometidos a ninguna exigencia de productividad inmediata. Evidentemente estas personas en algún momento de su historial académico han participado directamente con sus libros, conferencias, debates, foros, etc., pero, como un resultado de su propia dinámica académica intelectual, tampoco existía hasta hace algunos años la lógica de que la investigación se hacía en grupos” (MDV1).

Se sostiene que las políticas de aceleración de formación de maestros y doctores tienen efectos negativos sobre la formación académica. El futuro investigador se salta etapas de la formación y de reflexión y más bien parece posponer su inmersión al mundo laboral.

“La presión por publicaciones también afecta a los investigadores pues es preciso publicar para que los programas sean bien evaluados y para mantenerse en programas de estímulos y por consiguiente recibir financiamiento. En vez de preparar a los alumnos para publicar en revistas de impacto, se les ofrece publicar en revistas que no rechazan sus textos”(BMR).

Al escenario anterior se agregan otras prácticas decrementales como son el mercantilismo y el plagio, las cuales ponen en riesgo el trabajo colaborativo “Si nada más se pretende conservar las becas, o sea si nada más se quieren

conservar las becas, se tienen que escribir artículos para revistas, para congresos, y a lo mejor si eso es lo único que los motiva, pues lo pueden hacer pero va a quedar limitado” (DFL\_5).

“Muchas veces llega a suceder con los derechos de autoría de ciertos proyectos, como se han visto muchos casos a nivel internacional y nacional, personas que toman los proyectos de otros que desafortunadamente no los han publicado, los toman como propios y los registran como una investigación de ellos y ahí se están volando el conocimiento. Entonces ¿qué es lo que se debería considerar? Afinar esos aspectos, cuáles son los alcances, cuál es mi compromiso, qué es lo que estoy aceptando, cuáles son los lineamientos para hacer esta colaboración de ese trabajo y si están bien definidos pues sería conveniente y podría ser aceptable participar” (MSL\_4).

“Un poco de lo que se presenta en todas las instituciones tanto públicas como privadas de investigación, es que siempre hay un celo por las primicias, por los resultados de la investigación, por las ideas, pero bueno, yo creo que se pueden compartir a partir de que obtienes un resultado y escribes un artículo, o sea ya lo publicas, a partir de ahí ya puedes compartir todo tu material, las tesis, los artículos, los libros, los puedes compartir, creo de ahí hacia adelante ya no habría problema podría compartir todo” (DCC\_6).

“De cada proyecto hay productos, un producto de ellos es por ejemplo derechos de autor, registro de software, tesis, entonces si uno divulga algo de eso el profesor, director de proyecto o los colaboradores pueden perder...podrían perder esos productos, por eso es que se reserva hasta que ya el profesor dice, bueno

aquí está mi informe final y presento mis productos, aquí están \*mis registros de patente, de derechos de autor, todo lo que corresponde a esa parte, ya lo publicaron, ya hay congresos, entonces ya uno puede decir ¡ah mira, está este proyecto y se derivó de tal información! pero de los que están en curso no se puede” (DBF\_3).

Por otra parte, mientras los actores lidian con el riesgo de plagio entre pares, también mencionan la dificultad de coordinar o empalmar los tiempos disponibles fuera de la carga académica para adentrarse en las labores de investigación. Las políticas públicas de productividad exigen ciertos niveles pero niegan las condiciones para que esta actividad se lleve a cabo con lo cual difícilmente se concilia la formación de los alumnos con la investigación.

A pesar de ciertas iniciativas de formación de investigadores alumnos, éstas propuestas no logran la cobertura total del alumnado y tampoco existe una instrumentación abierta, de manera que el planteamiento de reducir el valor de un producto si es que en éste participaron alumnos, parece estar lejos de priorizar dicha formación en estudiantes. Esto refleja una postura individualista de desconocimiento y silenciamiento al estudiante, donde además la urgencia de escribir radica en el ser leído aunque deje de interesar leer a otros (incluidos los alumnos).

“Es el tiempo en que ya me descargué de grupos, bueno, tenía cuatro ya no seis, podía dedicarle un tiempo a la investigación pero tal vez sea la carga frente a grupo, la carga académica “ (DFL\_5).

“Luego tenemos que trabajar con los profesores participantes en el proyecto, pero como su carga académica es abundante, entonces, el tiempo con el que disponemos para trabajar en la línea de investigación, en el proyecto de investigación es muy limitado” (DCC\_6).

“A veces los tiempos se empalman, los tiempos de descarga que yo tengo con los tiempos de descarga de los profesores no coinciden o surgen otras situaciones y ya no nos podemos ver, es por correo electrónico pero ya no es lo mismo (DFL\_5).

“Hay un poco de desánimo porque cada vez más en la Secretaría de Postgrado se rechazan más proyectos entonces yo pienso que algunos profesores ante esta situación ya no desean tanto participar porque finalmente es mucho trabajo llenar una ficha de productividad pensando qué proyecto vas a meter y finalmente te lo rechazan” (MHJ\_2).

“Es por los requisitos que se piden para que los proyectos de investigación sean aceptados, aunque muchos profesores estamos metiendo constantemente solicitudes para los proyectos de investigación, pero es por los requisitos, por lo que no todos los profesores somos aceptados algunas veces en los proyectos de investigación” (DCC\_6).

La política de exigencias de productividad para el desarrollo de grupos de investigación: “ha producido toda clase de efectos institucionales perversos en el sentido de que las instituciones se reorganizan internamente buscando de manera racional cómo maximizar su posición dentro del registro de calidad, por ejemplo, si lo que se está estimulando es el número de grupos, entonces lo que hacen las

instituciones es fragmentar los grupos, no sucede como una decisión espontánea o interna de la dinámica de los grupos de investigación sino porque la dirección de investigación percibe que esa es la manera en la cual se puede posicionar mejor ante las agencias financiadoras”(MDDA).

“Muchos maestros no pueden, no es que no quieran, sino que para coordinar los puntos de investigación algunos tienen que ser doctores, en parte es bueno, pero también está la otra parte” (MRT\_7).

Si bien para algunos la actividad de investigar tiene que ver con una preferencia determinada por la identidad, como se menciona al decir que “la investigación es como una especialización que tenemos los docentes y como tal cada docente elige su camino; hay algunos que les encanta la docencia y se dedican a dar clases y a los horarios, hay otros docentes que se dedican a la industria y otros que nos gusta investigar” o que “lo hacemos por cuestiones de gusto, porque hay a quien le gusta dar más clase que dedicarse más a la investigación” (MHJ\_2), (DJG\_1). Tal participación está en gran medida promovida por los perfiles de los programas de becas e incentivos institucionales que no terminan de articular la integración de las actividades de investigación con las de formación docente.

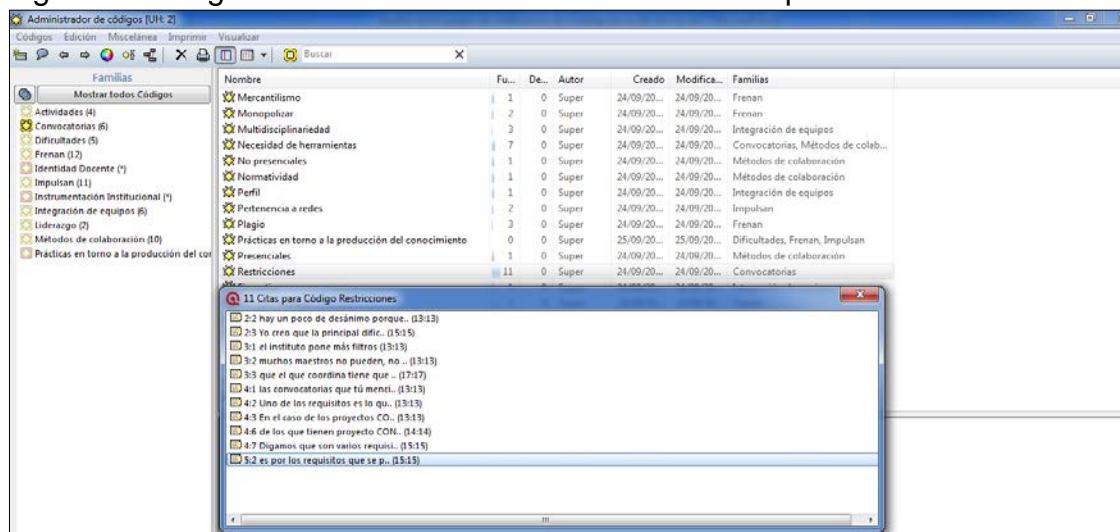
“En el caso de los proyectos CONACYT, las convocatorias se publican en el portal de este Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y entre los requisitos que se solicitan es el ser doctores y ser miembros del Sistema Nacional de Investigadores, más otros requisitos... que no todos tienen el interés o no tienen el equipo, me refiero tanto a personas como la infraestructura que podría ser equipo

de cómputo, laboratorios, etc., como para resolver los problemas que proponen las convocatorias” (DBF\_3).

Se presenta a continuación la imagen del tratamiento de datos con Atlas.ti acerca del rubro de restricciones impuestas por las políticas de fomento a la investigación. Este código fue de los más prolíferos en comentarios, alcanzando una iteración de 11.

Un elemento sustancial que condiciona la permanencia y otorgamiento de estímulos a la investigación y que forma parte de las exigencias de las políticas de productividad es el llenado de formatos y reportes de las actividades y productos con los comprobantes correspondientes. De ahí que la alfabetización digital, uso y dominio de las plataformas como instrumentos de autoevaluación se hace imprescindible no solamente para saber lo que otros pares académicos realizan sino para asegurar la continuación en los programas de apoyo.

Figura 3. Código restricciones de las convocatorias de productividad



Fuente: elaboración personal con base en Atlas.ti

“Es una plataforma la que maneja este tipo de cuestiones. Muchos de ellos no la conocen, muchos de ellos no saben que para poder participar tienen que estar registrando su productividad año con año, entonces no lo hacen y cuando lo hacen su productividad inicial normalmente o no existe o es muy baja, existen puntajes de productividad para que tengan derecho a tener aprobado su proyecto” (DBF\_3).

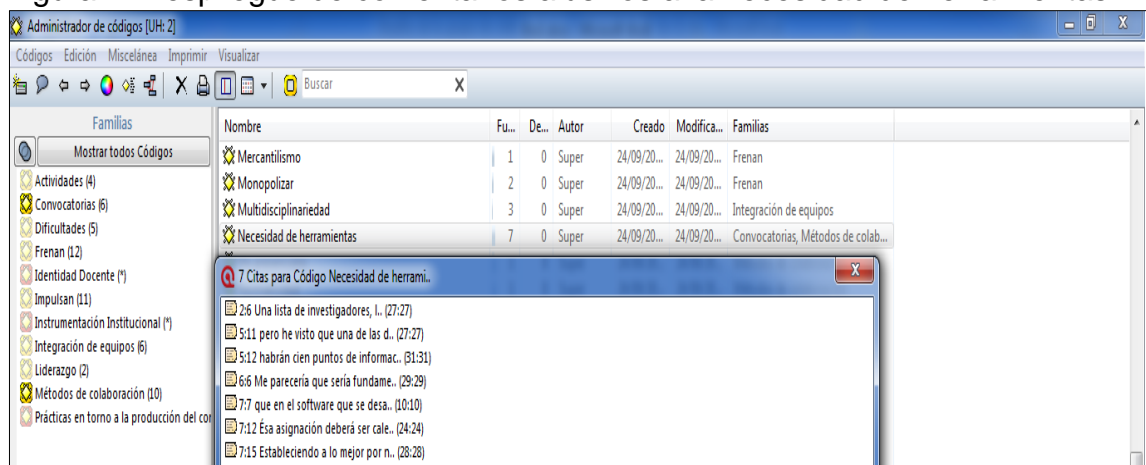
La alfabetización digital se hace urgente no sólo para el llenado y permanencia en programas de estímulos sino también para poder establecer vínculos con otros colegas.

Como uno de los desafíos a considerar en los grupos de investigación en instituciones educativas está el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Las TIC más utilizadas para el intercambio y organización que refieren los actores entrevistados son el *Skype*, la nube y el correo electrónico. Sin embargo algunas de estas son insuficientes para ciertos informantes prefiriendo la opción presencial, otros destacan los beneficios de algunas herramientas más sofisticadas pero no tan recurridas. Finalmente se destaca la necesidad de integrar nuevas herramientas y tecnologías que den solución a la vinculación entre los grupos de colaboración así como la habituación de estos cuerpos colegiados a las plataformas institucionales en las que se lleva a cabo la evaluación docente y de investigación a fin de reducir la burocracia al respecto y tener mayor eficiencia en los procesos de evaluación. Así lo muestran los comentarios del código necesidad de herramientas cuyo despliegue se presenta en la siguiente figura que es ejemplo del tratamiento de datos con



Atlas.ti. En la primera columna se muestra la iteración de este código la cual fue de 7.

Figura 4. Despliegue de comentarios alusivos a la necesidad de herramientas



Fuente: elaboración personal con base en Atlas.ti

“Actualmente podemos utilizar herramientas para gestión de proyectos, dependiendo del papel que tengamos en el desarrollo de un proyecto, en muchas de las reuniones podríamos utilizar las plataformas virtuales, la red de videoconferencias del instituto para comunicarnos con compañeros que están en sedes remotas, acordar día y hora y a través de este sistema de videoconferencia en el instituto quedar de acuerdo acerca de cómo se va a trabajar, presentar avances y utilizar herramientas que a lo mejor no son tan elaboradas, utilizaríamos *google drive*, *one drive* y compartir los documentos que a cada uno le toca elaborar, para irlos concentrando e ir generando los avances y los reportes necesarios” (DBF\_3).

“Con el *Skype*, está muy bien eso porque si no nos podemos ver físicamente nos quedamos a una hora y donde estén pues ya nos conectamos” (DFL\_5).

“He visto que una de las dificultades que han habido, es precisamente que la información se mantenga frontal tanto de los que coordinan la red, como de los participantes, las herramientas no han sido lo suficientemente ágiles o manejables para que los profesores participantes en las redes puedan estar cargando información” (DCC\_6).

“Tener una herramienta con una lista de investigadores, la institución donde trabaja, el contacto, cómo lo podemos buscar, la línea de investigación que maneja, el perfil del profesor, un resumen de los proyectos en los que ha colaborado, por ejemplo” (MHJ\_2).

“Contar con plataformas donde pudiéramos saber qué proyectos existen, qué es lo que tenemos nosotros aquí, qué es lo que hemos hecho y que se puedan difundir hacia otras instituciones y desarrollar aplicaciones en ese sistema, tenemos el desafío de vincularse, pues esta carrera ha sido enriquecida con materias de otras profesiones y siempre hemos buscado que se vincule con otros productos” (MSL\_4).

### **Criterios para la conformación de los grupos de colaboración**

Al preguntar acerca de los criterios para conformar sus equipos de colaboración, algunos de los informantes reconocen que los integran más por simpatía que por méritos y que también hay poco trabajo de equipo, falta de compromiso y apatía, siendo esto una restricción a sus posibilidades de investigación en tanto que los elementos de mayor pericia en el tema pudieran estar ausentes.

Parte de la ineficacia de los equipos de colaboración radica en que se llega a dar preponderancia a los criterios emocionales, de amiguismo o pertenencia a mafias por sobre los criterios de meritocracia, trabajo centrado en soluciones y logro de metas en los tiempos establecidos, con lo cual el trabajo colaborativo queda limitado en los resultados que pretendía abarcar.

“Que también tiene que ver mucho en la investigación, un poco la empatía, porque a lo mejor me recomiendan que mi par para investigar es un docente que físicamente como que no... sería muy difícil para mí, o sea, sí lo tomaría en cuenta, pero tendría otra base como emocional, como para ver y decidirme” (DJG\_1).

“Tomo en cuenta su disposición, su disposición para trabajar y cuando he visto que algún profesor no participa en el proyecto, pues en el siguiente ya no lo invito, entonces es su disposición pero bueno es lo que tomo en cuenta es el perfil y la disposición” (DCC\_6).

“Yo les pregunto a las personas con las que trabajo si quieren participar en el proyecto y me dicen que sí, pero realmente hay poco trabajo de equipo, al final pues yo con mis alumnos BEIFI somos los que sacamos el trabajo” (DFL\_5).

En pleno siglo XXI y con el auge de la digitalización cada vez estamos más absortos en las bondades de las TIC y paradójicamente con un mayor desconocimiento de lo que hace el compañero de al lado. Este individualismo y desconocimiento de la subjetividad del otro impacta la productividad académica y limita la posibilidad de conformarse en redes de colaboración.

“Yo creo que hay desafíos muy grandes porque no hay trabajo académico colaborativo; aparte como profesor te centras en tus líneas de investigación pero no sabes qué es lo que está estudiando, qué está investigando el maestro de al lado por ejemplo, muchos menos en otras escuelas, no te das cuenta, tú te concentras en tu trabajo de investigación y difícilmente vas a saber qué hacen los demás maestros” (MHJ\_2).

“El problema que tenemos fuertemente en cuanto a integrarnos a un proyecto es conocer qué otras personas o qué otros investigadores están trabajando sobre esta línea de investigación, eso yo creo que es importante considerarlo porque en muchas ocasiones se repiten procesos y se repiten etapas de investigación” (MSL\_4).

“Asignar tareas solamente no implica lograr un trabajo coordinado. Es necesario que al final el conocimiento adquirido permee para todos y se difunda; ése es un trabajo colaborativo, no lo que tradicionalmente se ha venido desacreditando como trabajo en equipo” (MSL\_4).

### **La reproducción de la comunidad epistémica**

Lo anterior plantea un desafío para el investigador quien además de tener que generar productos de relevancia en pocas semanas necesita sortear los tiempos para cumplir con tales requisitos y asegurar la reproducción de la comunidad epistémica encaminada a preservar la tradición transmitida en cada generación de egresados y que intenta resolver los problemas desde la forma de hacer y decir que le ha caracterizado, es decir, desde su paradigma teórico y

metodológico. Para ello es necesario que se den ciertas condiciones como lo mencionan a continuación algunos informantes.

“Un profesor que tenga el grado de doctorado, profesores que tengan estudios de maestría y alumnos de licenciatura que generen productos de su participación que en este caso le llaman TT-s, entonces si no hay un equipo de trabajo, no hay el recurso humano para poder resolver estas cosas, este sería un tercer elemento que dificulta que un proyecto de investigación se pueda registrar, desarrollar y concluir satisfactoriamente” (DBF\_3).

Así mismo, “debemos cuidar su formalidad, presentación, metodología de investigación que en algunos casos se carece de ella en los proyectos; con ese tipo de herramientas podríamos incrementar nuestra accesibilidad a ese conocimiento, que son investigaciones que se tienen que realizar en calendarios críticos, destinando solamente unas cuantas semanas para la investigación o uno o dos semestres para los diferentes proyectos de los estudiantes y de los propios profesores” (MSL\_4).

“Para poder resolver un problema se requiere un equipo que por ejemplo podría ir en la siguiente jerarquía: el doctor presenta un proyecto, este proyecto es dividido en alumnos de doctorado, los alumnos de doctorado dirigen alumnos de maestría, los de maestría dirigen a los de licenciatura, esa podría ser una división del trabajo. Entonces si el doctor no tiene alumnos de doctorado pues se rompe la cadena de poder desarrollar las cosas” (DBF\_3).

La irrelevancia de la producción académica, que no toma en cuenta el contexto social en el que se desarrolla, hace que se tenga una percepción

pesimista de la investigación, como lo percibe uno de los actores entrevistados: "las críticas que tenía la actividad investigativa es que si bien tenían un rigor académico importante y si bien son valiosas, en algunas ocasiones estaban alejadas de lo que la realidad misma les estaba presentando y ahí entra un dilema de cuestionamiento de qué tan valioso viene a ser aquel conocimiento que se está produciendo, si se está desarrollando de manera ajena a la realidad" (MMA).

Finalmente se recuperan las siguientes recomendaciones que han venido de experiencias en los grupos de investigación donde se consideran las prácticas que impulsan la producción del conocimiento todas las relativas al cumplimiento de metas, habilidades personales y de comunicación.

"Que se puedan derivar artículos de investigación, que estén motivadas las personas sabiendo que esa investigación va a fructificar, que vayan haciendo evaluaciones, que mes con mes se hagan reuniones, se vean los avances, se vayan cumpliendo metas chiquitas, o sea, objetivos, para llegar a la meta grande, entonces, si se van viendo resultados una de las metas sería escribir artículos para revistas, para congresos, que participen y se involucren más las personas" (DFL\_5).

"Los desafíos los más importantes son propios del trabajo, de los resultados, que se diseñen bien, y no es determinante el punto que se diseñen bien los proyectos sino que a veces no se obtienen los resultados, la organización no cabe, por lo tanto, no hay productos y, por lo tanto, no hay qué patentar, no hay

qué comunicar, no hay el suficiente material para un libro, entonces, esos son los desafíos más fuertes en la investigación; que se tengan resultados” (DCC\_6)

“Entonces debemos de saber escuchar, dar nuestra opinión, o sea, desarrollar esas competencias que a lo mejor muchos no tenemos o tienen de reflexionar en lo que los compañeros están diciendo y al final llegar a un acuerdo sin que la gente se moleste, y que nos tomen en cuenta porque a veces hay una persona que habla y habla y habla y como que su idea es la única que vale y no toma en cuenta a los demás, entonces sí tiene que ver mucho no monopolizar” (DFL\_5).

Es necesario que el sujeto académico esté consciente de ambos procesos y que al mismo tiempo resalte su singularidad en el proceso de interpretación de datos de esa realidad y en la reconversión de lo imaginario a lo simbólico.

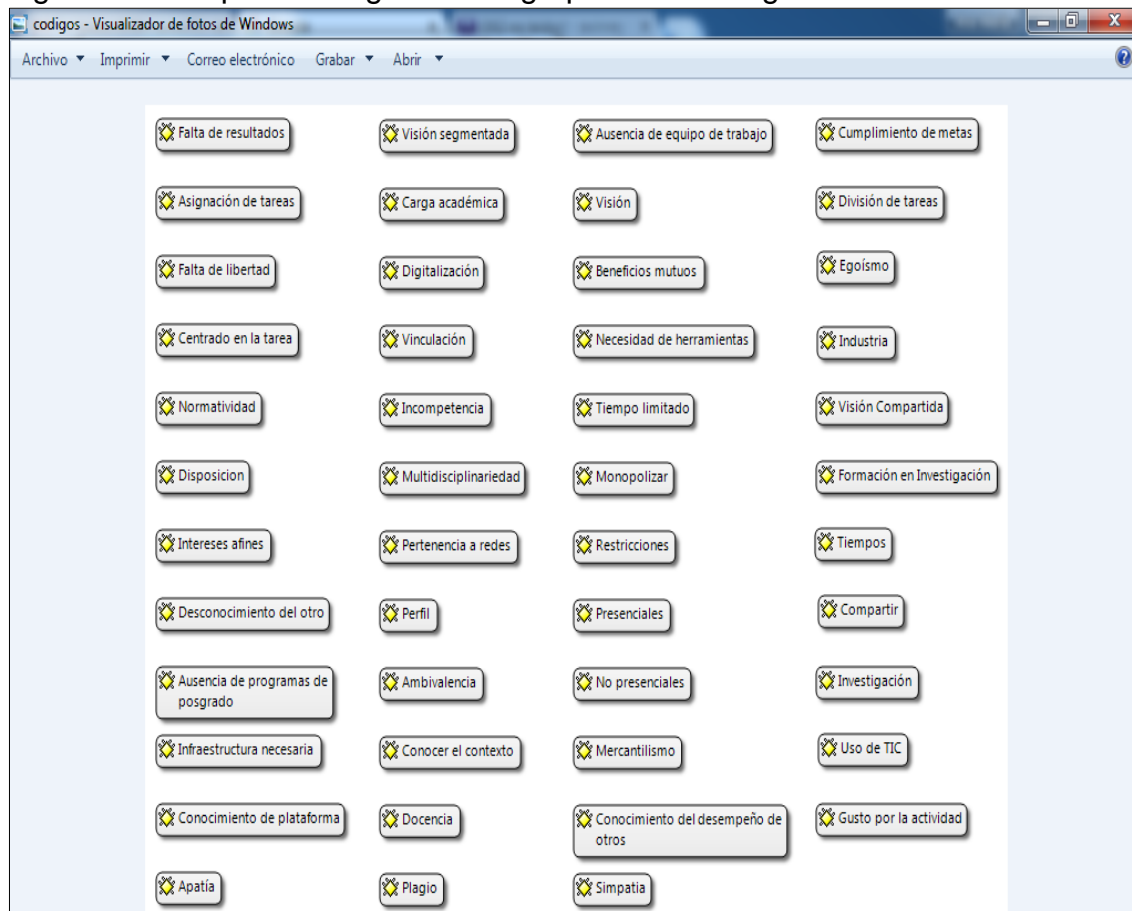
Como parte de la instrumentación institucional que se lleva a cabo para integrar y consolidar los grupos de investigación en una institución educativa, existen algunos dispositivos formales y otros latentes que constituyen la cultura de colaboración y las características de la comunidad epistémica a la que pertenecen.

Con apoyo de la herramienta metodológica Atlas.ti se generaron los siguientes códigos que a su vez se reordenaron en familias y súper familias. Ver figura 5.

De tal manera, en la tabla 2 se presenta la codificación y clasificación en entidades de mayor jerarquía (familias y súper familias) desprendidas del análisis de entrevistas a académicos participantes o directores de proyectos,

destacándose los códigos con mayor iteración y si se refieren a fenómenos latentes o manifiestos dentro de la cultura organizacional.

Figura 5. Principales códigos de los grupos de investigación en IES



Fuente: elaboración personal con base en Atlas.ti



Tabla 2: Principales códigos de entrevistas a profesores investigadores

SUPERFAMILIA	FAMILIAS	CÓDIGOS	Manifiesto o Latente
IDENTIDAD DOCENTE	Actividades	Docencia	2 Manifiesto
		Investigación	Manifiesto
		Industria	Manifiesto
	Liderazgo	Visión	Latente
		Manejo del conflicto	Latente
INSTRUMENTACIÓN INSTITUCIONAL	Convocatorias	Restricciones	1 1 Manifiesto
		Ambivalencia	Latente
		Beneficios	Manifiesto
		Conocimiento de plataformas gestoras	Manifiesto
		Infraestructura necesaria	Manifiesto
	Métodos de colaboración	Presenciales	Manifiesto
		No presenciales	Latente
		Necesidad de herramientas	7 Manifiesto
		Uso de TIC	Manifiesto
		Centrado en la tarea	Latente
		Normatividad	Manifiesto
		Digitalización	Manifiesto
		División de tareas	Latente
	Integración de equipos	Meritocracia	Latente
		Simpatía	Latente
		Perfil	Manifiesto
		Disposición	Latente
		Multidisciplinariedad	3 Manifiesto
		Intereses afines	Latente

Fuente: elaboración personal.

Tabla 2: Principales códigos de entrevistas a profesores investigadores (continuación)

SUPERFAMILIA	FAMILIAS	CÓDIGOS	Manifiesto o Latente
PRÁCTICAS EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	Impulsan	Visión compartida	4 Latente
		Colaboración	Latente
		Compartir	Latente
		Vinculación	Latente
		Conocimiento del desempeño de otros	Latente
		Formación en investigación	3 Ambas
		Pertenencia a redes	Manifiesto
		Conocer el contexto	Latente
		Cumplimiento de metas	Latente
		Gusto por la actividad	Latente
		Beneficios mutuos	Latente
		Frenan	Incompetencia
		Plagio	3 Ambas
		Falta de libertad	Latente
		Monopolizar	Latente
		Mercantilismo	Latente
		Egoísmo	Latente
		Desconocimiento del otro	Latente
		Apatía	Latente
		Ausencia de equipo de trabajo	Latente
		Ausencia de postgrados	Manifiesto
		Tiempo limitado	Manifiesto
	Dificultades	Tiempos (carga académica)	4 Manifiesto
		Visión segmentada	Latente
		Falta de resultados	Manifiesto

Fuente: elaboración personal.

### **Desafíos para la consolidación de los grupos de investigación en Instituciones de Educación Superior**

Con base en el análisis cualitativo de los datos proporcionados por actores de la investigación en organizaciones de educación superiores, se concluye que es necesario impulsar la resolución a problemas complejos apoyados en la multidisciplinariedad ya que los campos disciplinarios son cambiantes y algunos cambios llegan a institucionalizarse o no dependiendo del trabajo de los grupos académicos y de su perdurabilidad puede haber grupos dentro o fuera de las instituciones académicas que tienen mucha productividad dependiendo del líder académico del grupo. A veces los contextos muy institucionalizados obstaculizan el

surgimiento y desarrollo de grupos de investigación novedosos, por lo que tienden a desarrollarse fuera de este contexto.

Respecto a los criterios para seleccionar el grupo de colaboración, estos tienen que inspirarse en la razón de ser de las Instituciones de Educación Superior, es decir, en el pensamiento libre y el desocultamiento de la verdad. Detectar las prácticas antiéticas que se adhieren a los procesos de formación y de productividad será un primer paso para deslindarse de lastres en pos de una gestión ética del conocimiento. En relación a los procesos de formación de grupos de investigación revalorar el hecho de que discutir en grupo o encontrar un coautor significa discutir ideas. En la formación individual hay muchas fantasías en la interpretación de datos pero el trabajo en grupo permite dar certeza y claridad al proceso de interpretación; el trabajo de investigación es grupal donde los otros participantes pueden intervenir. La autoría no es individual cuando se consigue entrelazar esas varias voces que se pueden sustentar. El desarrollo de la identidad grupal y del *ethos* grupal es determinante para la consolidación de grupos, ver si se van a llevar bien con los otros y si las reglas convienen a todos. En un segundo momento cobran mucho más importancia las estrategias que se utilizan, las metodologías, las herramientas para llegar a los resultados. El proceso de desarrollo académico requiere la constante diversificación y enriquecimiento del grupo.

La vida académica interna con *ethos* y autonomía es determinante para que se dé un trabajo académico alternativo; se requiere que el modo de producción del conocimiento sea determinado internamente y no por agencias o instancias externas.

Retornar al ethos académico que entable cuestiones simbólicas de transparencia en la producción y de este modo se fomente una cultura organizacional que reproduzca la comunidad y conciencia epistémica del grupo. Adherirse pues, a las prácticas que impulsan el conocimiento y que pueden tener mayor incidencia en el ambiente de las organizaciones académicas.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, I., Chávez, F., Montiel, J., Topete, C. y Maldonado, N. (2015). *Aventuras científicas y tecnológicas de académicos mexicanos*. México: Limusa
- Arechavala, R.(2000) El proceso de desarrollo de grupos de investigación.*Revista de Educación Superior, 98*, México: ANUIES.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. México: Paidós.
- Batjín, M. (2000). *Yo también soy*. México: Alfaguara.
- Beuchot, M. (2004). *Ética*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior, una visión comparativa de la organización académica*. México: UAM, Nueva Imagen y Universidad Futura.
- Cassany, D. (1999). *Construir la escritura*.Barcelona: Paidós.
- Cameron, K. y Wetthen, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson
- Castelló, M. (2007).*Escribir y comunicarse en contextos científicos y académicos, conocimientos y estrategias*. Barcelona: Grao.
- Contreras, E. (2009) *Transformación de conocimiento tácito en explícito, una revisión crítica*. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/111%20ceges%20EC.pdf>
- Díaz, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill.
- De Miguel, J. (2001). Universalizando la universidad. *REIS Revista Española de Investigación Sociológica* (93), pp. 265 - 276. Recuperado de [www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_093\\_16.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_093_16.pdf)

- Derrida, J. (2002). *La universidad sin condición*. Barcelona: Paidós.
- Fuenmayor, R. (2001). Entre la mediocridad institucional y el dominio imperial de lo instrumental. Recuperado de: <http://fis.unab.edu.co/docentes/rsotaqui/MediodridadYDominioDeLoInstrumtl.pdf>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotony, H., Shwartzman, S., Scout, P. y Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Pomarés-Corredor.
- Ibarra, E. (2002). Capitalismo académico y globalización: La universidad inventada. En *Revista de la educación superior*. XXI, 2. México, ANUIES.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de la revolución científica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Osin, L. (1999). Dimensiones de cambio en los sistemas educativos de América Latina. Recuperado de <http://www.incae.com/es/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/hiid708-cen1204.pdf>
- Petrella, R. (2001). *La educación víctima de cinco trampas*. Recuperado de <http://www.lppbuenosaires.net/internacional/documentos/cumbres/DOCUMENTOS%20de%20cinco%20trampas.pdf>
- Riemen, R. (2008). *Nobleza de Espíritu. Una idea olvidada*. México: Pértiga.
- Riolfi, C. R. y Barzotto, V. H. (Orgs.) (2011). *O inferno da escrita, produção escrita y Psicoanálisis*. Sao Paulo: Mercado de letras.
- Yurén, T. (2009). Educaren el presente para la eticidad del futuro. En F. Bilbao (Presidencia), *Simposio Nacional de Educación y Eticidad*, Simposio llevado a cabo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.

## Apéndice

Se muestra el ejemplo de la codificación que se hizo en la información de las entrevistas realizadas a los informantes, una vez fueron transcritas.

estructural o de las políticas podrían incentivar o permitir que los profesores desarrollaran más este tipo de actividades de carácter de investigación?

F: Pues tal vez se podrían dar, no sé si los hay, seminarios sobre metodología de la investigación, porque tal vez lo que vieron en la maestría no fue suficiente, tal vez vieron algo muy específico de su área pero para tener una visión más amplia, **que los que quisieran hacer investigación tomaran seminarios de metodologías de investigación que ya lo llevaran a la práctica, que se les pidiera en esos seminarios llevar una problemática y resolverla a lo largo del seminario con prácticas.**

A: Y por ejemplo, en estas experiencias que usted ha tenido de proyectos de este tipo, ¿nos podría usted relatar tanto una experiencia positiva como una no tan positiva o negativa?

F: Una experiencia positiva, sí, es la de este proyecto multidisciplinario donde están doctoras de UPIIICSA y de ESCOM, de redes, entonces tenemos reuniones y nos gusta lo que hacemos, lo que he visto es **que los que estamos nos gusta lo que hacemos y vamos con las maestras de los CENDIS, nos apoyamos mucho, no hay envidias, creo que también el factor de envidia de compartir el conocimiento hace que los grupos se deshagan,** entonces debemos de **haber escuchar, dar nuestra opinión, o sea, desarrollar esas competencias que a lo mejor muchos no tenemos o tienen de reflexionar en lo que los compañeros están diciendo y al final llegar a un acuerdo sin que la gente se moleste,** y que nos tomen en cuenta porque **la veces hay una persona que habla y habla y habla y como**

**Comentario [e12]:**  
CÓDIGO: Formación en investigación  
FAMILIA: Impulsan  
SUPERFAMILIA: Prácticas en torno a la producción del conocimiento

**Comentario [e13]:**  
CÓDIGO: gusto por la actividad  
FAMILIA: Impulsan  
SUPERFAMILIA: Prácticas en torno a la producción del conocimiento

**Comentario [e14]:**  
CÓDIGO: Egoísmo  
FAMILIA: Frenan  
SUPERFAMILIA: Prácticas en torno a la producción del conocimiento

**Comentario [e15]:**  
CÓDIGO: compartir  
FAMILIA: Impulsan  
SUPERFAMILIA: Prácticas en torno a la producción del conocimiento

Página: 3 de 5 Palabras: 1,927 Español (México) 95%

Entrevista\_1\_MRT\_7 - Microsoft Word

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Referencias Correspondencia Revisar Vista

Portapapeles Fuente Párrafo Estilos Edición

docentes que se dedican a investigar, uno esperaría que prácticamente un cien por ciento o la gran mayoría se dedique a la investigación ¿a qué le atribuye que son pocos los docentes que se dedican a investigar?

Entrevistado: En mi caso particular yo siento que es porque como les comentaba yo antes, cada vez el instituto pone más filtros entonces que sean doctor para poder hacer investigación y yo en lo particular tengo nada más la pura maestría, entonces siento que es lo que ha limitado que muchos maestros no pueden, no es que no quieran sino que para coordinar los puntos de investigación algunos tienen que ser doctores, en parte es bueno pero también hay la otra parte.]

Entrevistador: Pero para el proyecto individual parece que si puede ser con maestría...

Entrevistado: Como trabajamos siempre en grupo, los requisitos el que fueras doctor para poder trabajar en proyectos de investigación y el politécnico te diera también dinero para hacer los trabajos de investigación y pudieran participar los alumnos.

Entrevistador: ¿Qué dificultades ha encontrado para conformar grupos de trabajo en los proyectos de investigación?

Entrevistado: Eso de que el que coordina tiene que ser doctor sería la dificultad principal para mí.

Entrevistador: Pero por ejemplo, no sé si usted podría buscar ideas en otras escuelas para trabajar o gente con otra experiencia para formar su grupo en su proyecto.

Entrevistado: Sí, podría ser, buscar otro tipo de vinculación.

Entrevistador: Porque eso es lo que estamos tratando de atacar, que no tengamos que investigar o solamente con los conocidos sino buscar a gente que no tenga que ver tanto con nosotros pero sí con las áreas a fines.

Entrevistado: Hay unas cosas que hicimos en un trabajo en el cual se participó, un poco de datos reales del hospital de La Raza para tratar de sistematizar los sistemas que antes hacían a mano y creo que ahora ya lo hacen por medio de computadora.

Entrevistador: ¿Qué desafíos existen para vincularse con otros profesionales en lo que se refiere a la investigación, qué dificultades encuentran para trabajar entre ustedes?

**Comentario [e1]:**  
CODIGO: Restricciones  
FAMILIA: Convocatorias  
SUPERFAMILIA: Instrumentación institucional

**Comentario [2]:**  
CODIGO: Restricciones  
FAMILIA: Convocatorias  
SUPERFAMILIA: Instrumentación institucional

**Comentario [A3]:**  
CODIGO: Restricciones  
FAMILIA: Convocatorias  
SUPERFAMILIA: Instrumentación institucional



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# “Análisis organizacional de la internacionalización de las universidades públicas estatales mediante la movilidad y el intercambio académicos”

---

*Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>1</sup>*  
*Dr. Jorge Alberto Rosas Castro.<sup>2</sup>*  
*Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza<sup>3</sup>*  
*M.A.P. Wilver Méndez Magaña.<sup>4</sup>*

## Resumen

El presente capítulo expone desde la perspectiva del análisis organizacional, aproximaciones teóricas para el estudio de las capacidades organizacional e institucional de las Universidades Públicas Estatales (UPES) con énfasis en los procesos de Internacionalización, a través de la movilidad de estudiantes y el intercambio académico de los profesores. La complejidad del fenómeno es evidente al reconocerlo como un proceso dinámico de transformación institucional en la que se requiere de la participación comprometida de los diversos actores que conforman la comunidad universitaria, un modelo educativo y de gestión universitario que incluya políticas de internacionalización explícitas, estructuras organizacionales y funcionamiento institucional que garanticen el cumplimiento de la responsabilidad que la universidad pública estatal tiene con la sociedad, la cual no se circunscribe a la producción y transmisión de saberes sino también incluye la formación de profesionistas con competencias y prácticas de nivel internacional, que se conduzcan de manera ética y comprometida con el desarrollo social. Bajo estas premisas se asume la diversidad y complejidad de los aspectos que involucra el proceso de internacionalización que se plantean en esta investigación a través de la movilidad e intercambio académicos como medios para incursionar en el mismo.

**Palabras clave:** Análisis organizacional, Internacionalización de las Universidades Públicas Estatales, Movilidad e Intercambio Académicos.

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [jrosas56@hotmail.com](mailto:jrosas56@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [crogarza@hotmail.com](mailto:crogarza@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [mendezwilver@yahoo.com.mx](mailto:mendezwilver@yahoo.com.mx)

## **Introducción**

En este apartado dedicado a la educación y la transformación social, el presente capítulo tiene como objetivo principal, explorar aproximaciones teóricas que faciliten el análisis de las capacidades organizacional e institucional que las Universidad Públicas Estatales (UPES) deben promover y desarrollar a través de la movilidad e intercambio académicos de estudiantes y profesores como factores que posibiliten la internacionalización.

Desde la perspectiva del análisis organizacional, el estudio del proceso de internacionalización de las UPES, inicia por reconocer su complejidad, en tanto que están influidas por los ambientes externos: local, nacional e internacional, y dentro de ellos, múltiples actores, regulaciones con características diferentes que exigen de las UPES, nuevas estrategias, procesos educativos y de gestión académica, así como modelos de organización y funcionamiento institucional pertinentes, que respondan a la transformación que la sociedad del conocimiento, la mundialización y el desarrollo sustentable exigen.

El capítulo se integra por cinco subtemas, tres de ellos dedicados a describir el contexto internacional de la educación superior y en éste el proceso de internacionalización de las UPES mediante la movilidad y el intercambio académicos.

En los últimos dos subtemas se explican los elementos que nos aproximan a la construcción del enfoque teórico analítico para el estudio de las capacidades organizacional e institucional que requieren las UPES para promover la movilidad y el intercambio académicos como medios de internacionalización de las UPES.

Las UPESse enfrentan a la inminente necesidad de coadyuvar en el logro del desarrollo sustentable, para ello es indispensable impulsar y consolidar la cultura de aprendizaje permanente, que garantice el derecho universal a la educación, como medio para transformar a los individuos que diariamente enfrentan los problemas sociales, económicos, políticos y culturales derivados de la crisis institucional que vive México y con él, los países de América Latina.

### **Contexto internacional de la educación superior**

El contexto en el que nos encontramos inmersos se caracteriza por la complejidad de desafíos presentes y futuros que encuentran su origen en la denominada tercera revolución industrial, denominada también como revolución científica y tecnológica o revolución de la inteligencia (RCT)<sup>5</sup>; cuyos efectos se han dejado sentir en los diferentes ámbitos: económico, social, político y cultural, al generar nuevas dinámicas en la formación de individuos y una constante evolución a partir de los avances de la ciencia y la tecnología, dando lugar a la era del conocimiento.

Esta evolución digital se traduce como sinónimo de una evolución de desarrollo, sociedades del conocimiento, comunidades, regiones y ciudades del aprendizaje sostenibles con significativas implicaciones educativas, sociales, económicas y ambientales, que marcan las tendencias actuales y la necesidad de promover en todos los ámbitos del quehacer científico y tecnológico, el desarrollo

<sup>5</sup>Jeremi Rifkin avalado por el Parlamento Europeo, generó una declaración formal en 2006, ante la convergencia del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y nuevos sistemas de energía. La conjunción de la tecnología de comunicación de internet y las energías renovables del siglo XXI han dado lugar a la Tercera Revolución Industrial.

sustentable, en un mundo globalizado.

En este sentido, la educación superior entendida como bien público exige una aplicación efectiva de recursos que fomenta la transformación social mediante el acceso a procesos de aprendizaje y de una educación “más humana y contextualizada” (Chávez 2001, p. 59).

Se considera que el contexto internacional de la educación superior, coincide con la teoría sociocultural de Vigotsky, la cual propone que “el desarrollo del ser humano está íntimamente ligado con su interacción en el contexto sociohistórico-cultural”... “la educación implica el desarrollo potencial del sujeto, y la expresión y el crecimiento de la cultura humana” (Chávez 2001, p. 59); es decir, la educación superior propicia y por tanto, es parte del desarrollo mundial, y en la sociedad del conocimiento se expresa como producto de la evolución de la ciencia y la tecnología que exige una cultura de aprendizaje permanente y a lo largo de toda la vida. En el ámbito internacional, la educación superior, ya no es considerada como un proceso de formación profesional de un período de la vida exclusivamente.

A la luz de estas premisas, se asume que los fines de la educación superior, son crear y reforzar “el empoderamiento del individuo, la cohesión social, la prosperidad económica y cultural y un desarrollo sostenible” (UNESCO, 2013).

En 1995 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) presentó el “Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior”, en el que considera a la educación superior como “[...]un instrumento indispensable no sólo para el futuro

desarrollo económico sino también para el cambio social, cultural o político[...], así como para promover la identidad nacional y formar los recursos humanos y aplicar el conocimiento y la tecnología”.

En 2009, se reitera esta tendencia en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: *“La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”*, en el apartado dedicado a la **internacionalización, regionalización y mundialización**, se enuncian los siguientes supuestos o condiciones para la internacionalización de la educación superior:

- “La cooperación internacional en materia de educación superior debería basarse en la solidaridad y el respeto mutuos y en la promoción de los valores del humanismo y el diálogo intercultural. Dicha cooperación debería pues fomentarse, a pesar de la recesión económica.
- Los establecimientos de enseñanza superior del mundo entero tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha en materia de desarrollo mediante el aumento de la transferencia de conocimientos a través de las fronteras, en particular hacia los países en desarrollo, y de tratar de encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de competencias y mitigar las repercusiones negativas del éxodo de competencias.

- Las iniciativas conjuntas de investigación y los intercambios de estudiantes y personal docente promueven la cooperación internacional. Los estímulos para lograr una movilidad académica más amplia y equilibrada deberían incorporarse a los mecanismos que garantizan una auténtica colaboración multilateral y multicultural.
- Las iniciativas conjuntas deberían contribuir a la creación de capacidades nacionales en todos los países participantes, con lo que se garantizaría la multiplicación de fuentes de investigación homólogas de alta calidad y la generación de conocimientos, a escala regional y mundial.
- Para que la mundialización de la educación superior nos beneficie a todos, es indispensable garantizar la equidad en materia de acceso y de resultados, promover la calidad y respetar la diversidad cultural y la soberanía nacional.
- La mundialización ha puesto de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios y de garantía de calidad, y de promover la creación de redes entre ellos”.



Los supuestos o condiciones para la internacionalización de la educación superior antes señalados, representan un conjunto de enormes retos y oportunidades para contribuir a que las naciones construyan modelos educativos capaces de propiciar la transformación social de sus habitantes, para que mejoren sus condiciones de vida en todos los ámbitos: económico, político, social y cultural.

Para que las condiciones de la educación superior internacional puedan hacerse realidad, los modelos educativos deberán considerar el contexto social, económico y político actual, así como las tendencias científicas, tecnológicas y culturales, que permitan diseñar escenarios y ambientes sustentables de educación, aprendizaje y retroalimentación permanente.

El grado de complejidad para institucionalizar los procesos y condiciones de la educación superior con miras hacia la internacionalización, implica el diseño de estrategias y líneas de acción a las que se sumen sinergias de política pública gubernamental y esfuerzos ciudadanos para construir modelos educativos que garanticen un perfil de egreso cimentado en el logro y aplicación de aprendizajes significativos para el aprovechamiento de la ciencia y tecnología fomentando una cultura social con énfasis en el desarrollo sustentable.

Para alcanzar los fines “histórico-sociales de la cultura”<sup>6</sup>, la internacionalización de la educación superior, exige de cambios sustanciales que propicien la institucionalización de las dimensiones internacional e intercultural en

<sup>6</sup>Según Vigotsky “el problema del conocimiento entre el sujeto y el objeto se resuelve a través de la dialéctica marxista (Sujeto-Objeto), donde el sujeto actúa (persona) mediado por la actividad práctica social (objetal) sobre el objeto (realidad) transformándolo y transformándose a sí mismo” (Matos, 1996:4; citado en (Chávez 2001 p. 60)

las Instituciones de Educación Superior (IES). Para ello, es preciso diseñar e implementar, con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, una política de internacionalización explícita, centrada en el interés institucional, implementada por medio de estructuras -organizacional y programática- adecuadas y profesionales para asegurar su institucionalización y sustentabilidad (Gacel-Ávila, 2012).

Para Knight (1999) la internacionalización es una de las maneras en que un país responde a las repercusiones de la globalización, no obstante que respeta la idiosincrasia de la nación. Entendiendo por dimensión internacional, una perspectiva, actividad o programa que integra una visión internacional, intercultural y global de las funciones de una universidad. Por lo tanto internacionalizar en educación lejos de poner en riesgo las identidades y culturas nacionales es reforzar la propia. Es precisamente el respeto a las culturas nacionales e internacionales que forman parte de una educación humanista para dar pauta a la solidaridad y paz que debe prevalecer entre las naciones. Reduciendo y/o contrarrestando de esta manera los efectos negativos que la globalización, los avances científicos y tecnológicos, así como las tecnologías de la información y la comunicación pudieran incidir en la identidad nacional.

La finalidad de las estrategias para promover la internacionalización incluye desarrollar en los estudiantes competencias interculturales además de aquellas que se requieren para vivir y trabajar en un contexto configurado por la sociedad del conocimiento. Hablamos entonces de una *internacionalización comprehensiva*

(Gacel-Ávila, 2012) que integra ambas dimensiones: internacional e intercultural, en el desarrollo de las funciones de la educación superior.

Diversas razones: académicas, sociales, culturales y económicas mueven al mundo universitario hacia la internacionalización, los mecanismos de respuesta difieren considerando la concepción que se tiene del proceso, comportamientos, acciones y estrategias que se implementan y que han dado pauta a establecer modelos de internacionalización que son analizados desde una triple perspectiva. (Haug y Vilalta, 2011). La primera de ellas, concibe la incursión a la internacionalización en un plano estrictamente académico, enfatizando en la movilidad e intercambio de estudiantes y profesores; respondiendo a un modelo tradicional, el segundo destaca el proceso en función de la competitividad cuya lógica es poner a disposición de todos una educación superior incluyendo las dimensiones internacionales e interculturales en un mundo inserto en la globalización, las acciones que caracterizan a las universidades de este segundo modelo denominado ofensivo incluyen atraer a los *mejores* profesores y estudiantes, considerando incluso establecer campus en el extranjero.

Un tercer modelo de internacionalización responde a formas híbridas en donde sus acciones se diversifican en los programas educativos de sus ofertas educativas (pregrado y posgrado), modalidades (presenciales y virtuales), estructuras e infraestructura, etc...

En la siguiente tabla se rescatan los aspectos generales para caracterizar a cada uno de los modelos.

Tabla 1  
*Modelos de Internacionalización*

<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>MODELO OFENSIVO</b>	<b>MODELO EMERGENTE</b>
Internacionalización de saberes y competencias.	Internacionalización basada en la proximidad con los medios profesionales y empresariales.	Internacionalización basada en una transformación general y progresiva.
Basado en un elevado nivel académico del profesorado.	Alto nivel de exigencia académica avalada por una acreditación internacional.	Programas compartidos, institucionalización de la movilidad y dobles titulaciones.
Impacto de una larga y prestigiosa tradición universitaria	Profesores con presencia internacional	Mixto: aplican particularidades de ambos modelos tradicional y ofensivo.
Apuesta por la exigencia de la excelencia.	Reclutamiento de profesores y estudiantes en cualquier parte del mundo.	Mixto: aplican particularidades de ambos modelos tradicional y ofensivo.
Creación de redes universitarias	Fuertes relaciones con el mundo económico y orientación profesional de los estudios	Mixto: aplican particularidades de ambos modelos tradicional y ofensivo.
Frontera porosa entre el mundo académico y el profesional	Sólidas políticas de marketing y comunicación	Creación de oficinas de relaciones internacionales
Círculo cerrado de profesores creando comunidades científicas	Estrechas relaciones con los líderes políticos e institucionales	Mixto: aplican particularidades de ambos modelos tradicional y ofensivo.
Lazos asociativos con pares.	Política formal de alianzas más que numerosos partenariado <sup>7</sup> poco consistentes.	Alianzas estratégicas puntuales.
<i>Campus</i> "tradicional".	<i>Campus</i> "internacional" Deslocalización.	Campus virtuales.
Riesgo de desvincularse de las expectativas de los estudiantes	Costosa, arriesgada y alejada de la tradición universitaria	Adaptación de las estructuras de gobierno, de financiación y de ordenación académica

*Nota:* Recuperado de Haug G. y Vilalta (2011). Documento de Trabajo/Working paper 2. Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Aun cuando en los modelos se establecen particularidades que pretenden integrar a las acciones encaminadas por las universidades en su "giro a lo internacional"; sería muy aventurado establecer una ruta común o postura única. Sin embargo, si es posible hablar de elementos fundamentales: por un lado, la

<sup>7</sup> Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el partenariado es una forma de entender el desarrollo desde la participación, a través del diálogo y negociación entre los diversos actores que establecen un programa de acciones conjuntas. De manera que los beneficiarios se conviertan en ejecutores de la acción de desarrollo. Para Brinkerhoff (1999) la igualdad en la toma de decisiones y la mutua influencia son los aspectos diferenciadores del partenariado de cualquier otra forma de relación.

creación de redes que diversifiquen los canales académicos e impulsen el intercambio de estudiantes y profesores y por otro promover la competitividad a través de alianzas estratégicas con el sector empresarial.

### **Movilidad e Intercambio académico como factores que promueven la Internacionalización.**

La movilidad e intercambio académico son considerados los factores elementales a través de los cuáles las universidades pretenden incursionar en el proceso de internacionalización. De manera general es posible afirmar que la movilidad estudiantil en pregrado en nuestro país es reciente pero es una modalidad en constante crecimiento (Gacel, 2004), la participación de nuestro país es mayor en el envío de estudiantes al extranjero que en la recepción de estudiantes extranjeros; ya que en algunos casos ésta no se percibe como una forma de internacionalización de la universidad.

Son diversos los aspectos que deben ser considerados por las universidades para diseñar directrices estratégicas que coadyuven a incrementar la participación universitaria en estos apartados, uno de ellos es la internacionalización del currículo; es decir los programas de estudios y los métodos pedagógicos que han de conducir el desarrollo de los mismos.

El mayor reto de la internacionalización es precisamente que el proceso se institucionalice, que forme parte del quehacer cotidiano. Es imprescindible que la estructura curricular sea flexible, impregnada de una visión humanista que propicie el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes reconociendo la

importancia de preservar la identidad reconociendo la importancia de otras culturas e idiomas.

Estas características curriculares sólo podrán ser atendidas si se cuenta con el personal académico adecuado, entendiendo como tal; aquellos que como parte de sus competencias cuenten con experiencia internacional, manejo de tecnologías de información y comunicación así como las que se requieren para la convivencia intercultural, dominio de idiomas extranjeros, actitud favorable para trabajar en equipo con sus pares y estudiantes, deseo de involucrarse en programas de intercambio y cooperación internacional en beneficio de la institución, son algunas de las particularidades del profesorado que ayudarían a lograr esta transformación.

No se puede obviar que la generación de estas condiciones nos conducen a centrar la atención en las fuentes de financiamiento, la modalidad de “Internacionalización en casa” pretende ser la solución, ya que incluye programas y estrategias que resultan muy aplicables a las instituciones de educación superior tradicionales, públicas y privadas (Knight ,2004). Aprovechar en el aula la participación de estudiantes provenientes del extranjero, de aquéllos que han regresado de estudiar del exterior, movilidad virtual de profesores y estudiantes, integración de estudios de casos interculturales e internacionales en el proceso enseñanza-aprendizaje, organización de eventos entre universidades internacionales e interculturales, promover la convivencia con organizaciones étnicas por medio de empleos e investigación aplicada, son algunas de las

actividades que contribuyen a que en el interior de las universidades se fortalezcan formas de pensar e interactuar en esquemas internacionales.

### **Las Universidades Públicas Estatales (UPES) en México**

El Sistema Educativo Nacional (SEN) encuentra su origen jurídico en los Artículos Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y Cuarto de la Ley General de Educación (LGE). La obligatoriedad del Estado de proporcionar una educación en igualdad de condiciones sin discriminación, promover la enseñanza en los niveles educativos superiores dentro del marco del federalismo atendiendo todas las necesidades educativas del país pretende ser cumplido a través de un mosaico de instituciones educativas agrupadas en diversas modalidades, tipos educativos, niveles, formas y servicios que los constituyen.

La Educación Superior Pública se compone de varios subsistemas: Universidades Públicas Federales, Públicas Estatales, Públicas Estatales con Apoyo Solidario, Institutos Tecnológicos, Universidades Tecnológicas, Universidades Politécnicas, Universidades Interculturales, Centros Públicos de Investigación y otras instituciones que dadas sus particularidades no pueden ser clasificadas en ninguna de las mencionadas con anterioridad, como las instituciones de educación militar, universidades en bellas artes, entre otros. En este panorama heterogéneo de instituciones de educación superior ubicamos a las Universidades Públicas Estatales (UPES), “organismos descentralizados con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se inscriben en las entidades que pertenecen al poder ejecutivo de sus respectivos Estados, cuya característica

distintiva, en la mayoría de los casos, respecto a otros organismos descentralizados de las administraciones públicas estatales, es su autonomía en cuanto a su gobierno y administración.” (Rosas, 2008).

Según Rosas (2008):

“Las UPES, están llamadas a ser desde lo local, organizaciones que coadyuven a disminuir gradualmente hasta eliminar, las condiciones de desigualdad, concentración de la riqueza y desequilibrios sociales y económicos del país. Graves problemas que México y sus Entidades Federativas enfrentan, como resultado de los altos índices de corrupción, la economía informal y el impacto de la globalización acrecentado por la falta de competitividad de los sectores productivos del país ante los tratados de libre comercio.

La respuesta a las aspiraciones de los jóvenes mexicanos depende en gran medida, que las UPES enfrenten el reto de efectuar cambios organizacionales, incorporando modelos educativos basados en el autoaprendizaje, la movilidad de estudiantes en áreas de conocimiento diversas, el uso extensivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación; así como el fortalecimiento de la investigación y el posgrado como vía para conformar la



universidad del conocimiento, capaz de transformar a los Estados y a través de ellos a México, en un país competitivo en lo económico, de cooperación en lo social y democrático en lo político.”

Si consideramos que la sociedad mundial se enfrenta a grandes y complejos problemas sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales, a la vez que se encuentran a su disposición los nuevos paradigmas de la sociedad del conocimiento desde la perspectiva de la mundialización, podemos afirmar que las UPES requieren procesos de transformación social de sus modelos clásicos de generación, difusión, intercambio y aplicación de conocimientos; se considera que la calidad y pertinencia de los sistemas de enseñanza emergentes, deben ser cimentadas en la cooperación internacional de tal manera que puedan cumplir con el compromiso que tienen en la construcción de las sociedades del conocimiento desde la perspectiva local.

Por lo que, la transformación de los sistemas educativos no es posible si los cambios organizacional e institucional no inician atendiendo las características particulares de las UPES y de su entorno, con la intención de identificar los elementos que dificultan o propician su adaptación a nuevos modelos educativos que sean pertinentes a las demandas de desarrollo sustentable ante las complejidades de la sociedad del conocimiento del siglo XXI.

## **Internacionalización de las UPES**

Ante estos requerimientos, la internacionalización de las UPES representa un proceso estratégico alternativo para responder a las exigencias de transformación social indispensables para que nuestro país pueda insertarse exitosamente en las tendencias globalizantes y de competitividad.

Por lo tanto, es necesario alentar en los estudiantes el interés por las experiencias interculturales destacando su impacto en el éxito profesional y social; lo cual es muy difícil de lograr con estudiantes de tiempo parcial; pero que representan la mayoría de los casos en la matrícula de las UPES.

En este sentido, una evaluación de la dimensión internacional de las UPES (Gacel, 2002) ha revelado que los diferentes actores universitarios mencionan una carencia de políticas institucionales de internacionalización que sean sistemáticas y centrales al desarrollo institucional. Las actividades y programas internacionales suelen ser organizados de manera reactiva, es decir responden en prioridad a propuestas provenientes del exterior, en su mayoría ofrecidas por organismos internacionales de los países desarrollados, tales como los países miembros de la Unión Europea, Estados Unidos, y Canadá.

Probablemente esta sea la causa de que los esquemas de cooperación se consideren como las únicas puertas de acceso al proceso de internacionalización y no se atienda la dimensión intercultural que también forma parte de ella. Importante es señalar que la recurrencia con la cual se usa el término de *cooperación internacional*, la reviste de una característica general que se considera abarca el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes

países. Sin embargo, el significado difiere dependiendo de los países, actores y/o partes involucradas (Knight,2005); en el caso de América Latina el término incluye la cooperación de desarrollo internacional; la inclusión de la palabra *desarrollo*, implica la existencia de financiamiento o apoyo de una entidad bilateral y/o multilateral que pueden ser utilizados para una variedad de propósitos, como pueden ser: la construcción de capacidades organizacionales e institucionales, desarrollo de recursos humanos, movilidad e intercambio, entre otras acciones.

Como puede advertirse la postura donante- beneficiario entre los países tiene implicaciones semánticas; ya que generalmente los primeros utilizan el concepto de cooperación internacional de desarrollo y los países beneficiarios como cooperación internacional.

Es precisamente el financiamiento un reto para lograr la internacionalización de las UPES y la demanda creciente de educación superior está generando dificultades a los gobiernos para atenderlas. Por lo que es cada vez más común y necesario buscar fuentes alternas de financiamiento, como pueden ser: fondos de fundaciones sociales y/o privados, becas para estudiantes nacionales e internacionales, comercialización de servicios, ingresos derivados por la investigación, incremento de la oferta educativa a través de las modalidades presenciales y virtuales, entre otros; que posibiliten la incursión en esta tendencia hacia "lointernacional".

## **Elementos Teóricos para el estudio de las capacidades organizacional e institucional de las UPES.**

El análisis organizacional permite integrar factores ambiguos indispensables para conocer un fenómeno complejo como es el proceso de internacionalización de las UPES, en tanto que entrecruza realidades que van desde el ámbito interior organizacional e institucional de las propias UPES, hacia el contexto local donde se desarrollan y en el que existen particularidades culturales que las determinan e influyen, hacia los ámbitos nacional y la multidiversidad cultural de los múltiples ambientes internacionales, en donde a su vez, cada institución de educación superior, el país y la localidad en donde se encuentran, representan realidades culturales por conocer en un ambiente académico y científico.

El planteamiento entonces es ¿qué capacidades organizacional e institucional deben desarrollar las UPES para formar estudiantes, profesionales y profesores capaces de desenvolverse en ambientes internacionales multiculturales? y ¿cómo crear y desarrollar en las propias UPES, ambientes académicos de nivel internacional de necesaria visión multicultural, a partir del aprendizaje permanente desde una postura de desarrollo sustentable?.

Desde los enfoques que se desprenden de estas dos preguntas de investigación, los conceptos de capacidad organizacional e institucional, permiten un análisis del proceso de internacionalización de las UPES, que en esta investigación se plantea desde tres aproximaciones: 1) la transformación social de los estudiantes a partir de los procesos de aprendizaje, de los profesores a través

de la formación académica pedagógica, didáctica, disciplinar y de investigación; 2) establecimiento de las interrelaciones interinstitucionales que permitan la movilidad de estudiantes y el intercambio académico de profesores; y 3) las condiciones de los procesos de gestión académica que posibiliten los recursos organizacionales, institucionales y financieros para lograr la movilidad de los estudiantes y el intercambio académico de los profesores como medios para lograr la internacionalización de las UPES.

Entendemos la *capacidad organizacional* generada por la construcción social de la acción organizada que permite resolver problemas específicos a partir de la cooperación para cumplir objetivos comunes (Crozier y Friedberg 1990, p. 1). “En tanto modelo de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios, suponen e instituyen al mismo tiempo una estructuración humana, es decir, un mínimo de “organización” de los campos de acción social. Reconociendo que esta estructuración orienta los comportamientos de los actores y condiciona incluso su libertad al estar formalizada total y/o parcialmente.

En tanto la *capacidad institucional*, definida como la posibilidad de realizar y lograr los objetivos y metas de programas establecidos bajo ciertas restricciones que generan identidades y líneas de actividad producen vínculos de perspectivas o “expectativas recíprocas de predictibilidad” (Powell y Dimaggio 2001, citan a (Field 1979, p. 59). La institucionalización que proviene del cambio institucional, genera la capacidad de interactuar para establecer cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para

reducir la incertidumbre existente entre la interacción de los actores sociales” Powell y Dimaggio (2001, pp. 21 - 23).

El plural “capacidades” corresponde a la conjunción sistémica e intrínseca de la capacidad organizacional y la capacidad institucional, la primera, comprende las habilidades de acción organizada que diversos actores suman para posibilitar el logro de resultados. En tanto que la capacidad institucional constituye el aprendizaje logrado de las reglas para impulsar su cumplimiento en la búsqueda permanente de alcanzar dichos resultados.

En otras palabras como lo señala De la Rosa (2002) “organizaciones e instituciones son componentes esenciales de la sociedad moderna...”. Es decir, son los actores sociales quienes vinculan la estrategia, a los componentes funcionales de los procesos y la estructura para producir el desempeño de los programas. Sin embargo, el logro de los resultados que la estrategia persigue, no son posibles, sin la comprensión y aplicación de las reglas del programa cuyos objetivos y metas se buscan.

### **¿Qué capacidades organizacional e institucional se requieren para promover y realizar la movilidad y el intercambio académicos como medios de internacionalización de las UPES?**

Desde la perspectiva del análisis organizacional, las capacidades organizacional e institucional, se refieren a procesos de gestión académica que los directivos de las UPES han dado a los requerimientos de movilidad de estudiantes e intercambio académico de profesores, para los cuales se han definido reglas, mecanismos y formas preestablecidas de acceder a ellos, de tal manera que

regulan la acción social, tanto de quienes los utilizan en su favor como beneficiarios de los programas que para tal efecto se crean, como de los directivos y personal de las UPES que posibilitan la ejecución de dichos programas.

Sin embargo es necesario que estos procesos de gestión académica tengan cimientos firmes y homogéneos de tal manera que las acciones que se emprendan en el interior de las UPES se den de manera articulada; las razones que conducen el camino hacia la internacionalización deben expresarse de manera clara en las políticas, modelo y programas de estudio así como los resultados que se esperan del proceso de internacionalización. Seguido de un conjunto de estrategias y líneas de acción susceptibles de ser evaluadas.

A fin de evitar desconexiones entre las razones, acciones y resultados esperados que deben conducir el proceso y las acciones de internacionalización en los que participen la comunidad universitaria. Adicionalmente es necesario revisar el código de valores que conforman la visión de las UPES, ya que representa el cauce que ha de armonizar la cultura organizacional requerida.

Para lograr estos propósitos las capacidades organizacional e institucional que se requieren acrecentar y desarrollar debieran orientarse tomando en consideración, por ejemplo, los modelos de internacionalización propuestos por Haug y Vilalta (2011).

Es decir, se requiere el diseño de programas de movilidad e intercambio académicos sustentados en estrategias que combinen modelos y prácticas de internacionalización flexibles de acuerdo a la pertinencia contextual

## **Conclusiones**

Las nuevas realidades imperantes bajo la lógica de la globalización incluyen la internacionalización como una estrategia institucional de las UPES para dar respuesta a las demandas educativas, sociales y económicas del siglo XXI. Este desafío implica la oportunidad de recuperar los fines que le son propios, pero también supone formular ofertas educativas que ya no conocen fronteras, desarrollar competencias en los estudiantes que incluyan el compromiso y voluntad de interactuar con otros, promoviendo la generación y transferencia de conocimientos a la vez que asumen su corresponsabilidad en el desarrollo sustentable.

De manera tal que las UPES se ven inmersas en un entorno dinámico que exige el desarrollo de capacidades organizacionales e institucionales para responder a las exigencias contemporáneas, pero también para crear escenarios futuros que permitan que los temas de cobertura, equidad, inclusión, calidad en la educación y sustentabilidad sean parte de la realidad.

Por lo tanto la finalidad de las estrategias para promover la internacionalización incluye desarrollar en los estudiantes competencias interculturales además de aquellas que se requieren para vivir y trabajar en un contexto configurado por la sociedad del conocimiento, para ello se deben observar los criterios de inclusión con equidad, pertinencia y relevancia que permeen en la calidad de los programas educativos a la vez que se consolidan los mecanismos de gestión de fondos, que posibiliten el cambio cultural.



No se puede obviar que esta tendencia hacia “lo internacional” implica incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento, en el caso de las UPES el porcentaje mayor de sus ingresos son provenientes del Estado, sin embargo, una universidad con matices globales requiere importantes inversiones en personal, infraestructura y equipamiento; que nos conduce a exaltar el enfoque competitivo con su respectiva repercusión en el financiamiento para lograr la transformación de las UPES; de tal manera que sea posible atraer el interés público al considerarlas proveedoras de profesionales cualificados sin que contravenga su autonomía y libertad académica.

Dadas estas peculiaridades puede resultar aun más difícil implantar estrategias de internacionalización comprehensivas, sin embargo, es preciso que estos rezagos sean superados en aras de la transformación de los sistemas de educación superior.

## Referencias Bibliográficas

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). "La Educación Superior en el Siglo XXI: Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES". México, D.F.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo Tercer Constitucional.

Chávez, Salas Ana Lupita (2001) Implicaciones Educativas de la Teoría Sociocultural de Vigotsky; en Educación, Septiembre año 25, número 002, Universidad de Costa Rica pp. 59-65.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo Tercer Constitucional.

Crozier, M. & Friedberg, (1990). El Actor y el Sistema. Las Contradicciones de la acción colectiva. México. Editorial Patria, S. A. de C. V. Traducción de la obra en Francés L'acteur et le systeme. Les contraintes de l'acttion collective. Editada en 1977 por Éditions du Seuil.

De la Rosa (2002) Revista UAM-Iztapalapa; Artículo Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional

De Wit, Hans, Isabel Jaramillo, Jocelyne Gacel-Ávila y Jane Knight (2005). "Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional". Banco Mundial.

Gacel-Ávila, J.(2000). “La dimensión internacional de las universidades mexicanas”.Educación Superior y Sociedad Vol. 11. Núm. 1 y 2: 121-142.

- (2005). “La internacionalización de la Educación Superior en América Latina: El caso de México”. Cuaderno de Investigación en la Educación Núm. 20.
- (2012). “Internacionalización comprehensiva en América Latina y el Caribe”. Boletín de la Fundación EU-LAC.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). “Metodología de la Investigación”.(5ª ed.) México, McGraw-Hill.

Haug G. y Vilalta (2011). “La internacionalización de las Universidades, una estrategia necesaria. *Una reflexión sobre la vigencia de modelos académicos, económicos y culturales en la gestión de la internacionalización universitaria*”. Documento de Trabajo/Working paper 2. Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Knight Jane (1994), "Rationale for Internationalisation of Higher Education in Millenium", Revista do Instituto Superior Politecnico de Viseu, vol. 3, no. 11, 199, pp. 11-19.

\_\_\_\_ (2005). “Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos” en Educación Superior en América Latina: la dimensión internacional. Banco Mundial.

Ley General de Educación. Artículo 4. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de Diciembre de 2014.

Peluffo y Knust (2010). Aprender sin fronteras: un desafío para la multiculturalidad curricular.

Powell, W. W. & Dimaggio, P. J. (compiladores) (2001). El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. México, D.F. Fondo de Cultura Económica.

Roel, Virgilio (1998); La Tercera Revolución Industrial y la Era del Conocimiento; Centro de Producción Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 3ª, Edición. Lima, Perú.

Rosas Castro, J. (2008). El cambio en las universidades públicas estatales (UPES) de 1982 a 2004. Estudio de caso: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración.

Sánchez Vanderkast, E. (2010). "Políticas de información en las Universidades Públicas Estatales". UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

UNESCO (1995). Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior. París. UNESCO.

- (2005). "Hacia las Sociedades del Conocimiento".

(2013). "Características Fundamentales de las Ciudades del Aprendizaje".

# “El nuevo institucionalismo y las instituciones de nivel superior públicas: la necesidad de la acreditación. Caso: Universidad Autónoma de Sinaloa”

---

*Dra. Marifeli Corrales Avendaño<sup>1</sup>*  
*Mc. Antonio Humberto Vega Arellano<sup>2</sup>*  
*MC. Carolina Gpe. Martínez Tirado<sup>3</sup>*  
*MC. Gregorio Guzmán Lares<sup>4</sup>*

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es presentar una aproximación de las principales contribuciones del nuevo institucionalismo en los cambios de las instituciones educativas de nivel superior de carácter público, en este caso la Universidad Autónoma de Sinaloa. Este trabajo está dividido en 4 partes. La primer parte aborda brevemente al institucionalismo y la evolución de las Teorías administrativas. En la segunda se presenta un análisis del Nuevo institucionalismo en las instituciones de educación superior. En una tercer parte se presenta la situación de las Instituciones de nivel superior público ante los procesos de evaluación de sus programas de estudios. La última parte presenta un estudio de caso sobre una institución de educación superior pública que se somete a una evaluación por parte de un organismo externo para obtener la acreditación.

**Palabras claves:** Nuevo institucionalismo, Institucionalismo, Educación superior pública, Acreditación

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. marifeli@uas.edu.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. vega\_antonio@hotmail.com

<sup>3</sup> Estudiante de Doctorado de la Universidad de Occidente. carolmartinezt@outlook.com

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. gregorio\_guzman99@hotmail.com

## **Introducción**

La acreditación de las instituciones educativas a nivel superior hace de conocimiento público la calidad del programa de estudio que ofrece dicha institución, así mismo mantiene en constante mejora el ejercicio profesional.

Esta mejora educativa es producto de la evolución del institucionalismo educativo de México. Fue necesario transformar las formas internas y externas que tenían las instituciones de educativas para poder dar respuesta a la necesidad de información y regularización de calidad educativa que son demandadas por los procesos de globalización.

El objetivo del presente trabajo es recorrer el paso del institucionalismo al nuevo institucionalismo en las escuelas de nivel superior públicas en México y puntualizar los principales motivos que tienen las organizaciones educativas para someterse a un proceso de evaluación y acreditarse como una institución de calidad.

## **Marco Teórico-conceptual**

### **El institucionalismo**

Las instituciones son importantes para el desarrollo de la humanidad, todo lo que concierne a ellas es tema de estudio. Etzioni(1986) refiere que la relación individuo-institución es muy frecuente y común, la mayoría de las personas nacen dentro de instituciones, son educados en ellas y la gran parte de la vida de los individuos se consume trabajando para ellas.

En conjunto, las instituciones son el principal factor de la economía de cualquier nación, así mismo, son el medio por el cual las personas desarrollan sus habilidades y conocimientos contribuyendo con los objetivos de la empresa, obteniendo una compensación económica(Cohen, James G., & Johan P., 1972).

Hodgson(2011, pág. 22) definió a la institución como “sistemas de reglas y normas sociales establecidas y extendidas que estructuran las interacciones sociales”. Esta reglamentación y normatividad son las que le dan forma única a cada institución y le da control en sus procesos.

El desempeño actual de las instituciones es el resultado de diversos cambios y enfoques que ha tenido la administración desde el siglo pasado, debido a los cambios socioeconómicos. Los estudios que explican cada uno de los cambios y transformaciones de las instituciones se encuentran en las Teorías Organizacionales (TO)(Chiavenato, 1999):

- Iniciaron con la Administración Científica de Taylor; posteriormente se buscó el mejoramiento de los procesos y de la producción con Ford y el burocratismo de Weber.
- Posteriormente se presentaron otras teorías que tomaban a los trabajadores como objeto de estudio, tales como la teoría de las Relaciones Humanas y la teoría del Comportamiento. Simon identifica un nuevo foco de análisis dentro de la organización, la toma de decisiones de los individuos (la racionalidad limitada).

- En la década de los 60's se presenta una ruptura dentro de las escuelas y teorías de las organizaciones, del cual surge el movimiento de las Contingencias. Este movimiento simbolizó un parteaguas dentro del estudio de las organizaciones, ya que el interés de estudio no eran los individuos o grupos sino la estructura de la organización.

El estudio de la diversidad de organizaciones, la variedad de partes o elementos que las componen y su dinamismo, hacen que la Teoría Organizacional sea algo muy complejo.

Cuando se iniciaron los estudios de las instituciones se creía que eran espacios convencionales, ordenados, funcionales, homogéneos y con fronteras definidas. Pero la realidad de las instituciones era diferente, Montaña(2001) refiere que las organizaciones en realidad son como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas, donde intervienen múltiples actores con intereses propios que utilizan el conflicto y el poder como ingredientes básicos para su funcionamiento; construidas sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.

Las universidades públicas son consideradas como instituciones que atiende ciertos aspectos de la necesidad de la adquisición de conocimientos, en la cual intervienen múltiples actores (profesores, alumnos, administración), construida sobre diversas estructuras y buscando múltiples proyectos(Motaño, 2001). Cada



una de ellas trabajaba de forma individual y en cierta forma independiente de las demás, compartiendo solamente las políticas educativas del país.

Como todas las instituciones, las universidades se han visto en la necesidad de evolucionar ante los fenómenos sociales, económicos y políticos, por lo que han tenido que modificar su actuar, integrándose al nuevo institucionalismo.

### **El nuevo institucionalismo**

El nacimiento del Nuevo institucionalismo fue a raíz del resultado de los estudios organizacionales en instituciones educativas realizado por Meyer (1977), *The Effects of Education as an Institution*, donde rechazaba los modelos del actor-racional. Las reglas afectan el desempeño de las instituciones porque las hace racionalmente eficientes (implican la legitimación y estabilidad de la organización, independientemente de su eficiencia).

El nuevo institucionalismo (NI) representa un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización, cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulaciones, construcciones, estructuras, racionalidades, entre las más destacadas (De la Rosa Albuquerque, 2002).

Ibarra y Buendía (2009) describe que el Nuevo Institucionalismo se desarrolla en tres enfoques: el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE), el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) y el Nuevo Institucionalismo Político (NIP).

- El Institucionalismo Económico (NIE) es el análisis de los mecanismos de regulación. Se centra en las reglas y sistemas de gobierno que se desarrollan para regular los intercambios económicos enfocados principalmente en el nivel de la firma/estructura, esto es, los intercambios se mueven del mercado, al interior de marcos organizacionales. En términos concretos, las instituciones determinan el desempeño de la economía, de ahí, la importancia de su estudio.
- El Institucionalismo Político (NIP) está orientado al análisis del comportamiento decisorio en las instituciones políticas. El comportamiento de los actores políticos se explica a partir de las prácticas organizacionales institucionalizadas, tales como reglas, códigos de conductas, rutinas, entre otras, de las organizaciones, apartándose de la lógica del cálculo de las consecuencias de las acciones individuales. Para March y Olsen(1989) las instituciones políticas son conjunto de reglas y rutinas relacionadas entre sí, que definen adecuadamente las acciones en términos de las relaciones entre las funciones y las situaciones.
- El Institucionalismo Social (NIS) nace de dos fuentes: la primera es de los aportes de Marx, Durkheim y Weber; y la segunda del institucionalismo de Selznick y en el análisis funcionalista de Parsons. Se enfoca básicamente en la relación ambiente/estructura. Su noción fundamental es que las reglas institucionales afectan las estructuras organizaciones y el desempeño de estas, pero no solamente dichas reglas afectan la estructura organizacional, sino que la van conformando a través del tiempo por medio de la adopción

de mitos racionalizados, el objetivo de ello es legitimizar, interna y externamente, el desempeño de la organización, haciéndola parecer eficiente, más allá de su eficiencia real.

De acuerdo con de la Rosa (2002) menciona que en contraparte y con una visión micro Zucker se preocupa por los procesos de institucionalización a nivel de las relaciones interpersonales, pero dentro de un contexto sociocultural. Por lo tanto, para él la institucionalización es, el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real, y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se pueda definir, más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social.

En general se puede concluir que el Nuevo Institucionalismo ha nutrido el conocimiento y estudio de las organizaciones, y por lo tanto todo este estudio resulta relevante para responder y polemizar sobre cuestiones relacionadas con el vivir en el mundo de las organizaciones e instituciones.

Para el análisis del campo de la educación desde el Nuevo Institucionalismo, se toma el enfoque Social. Buendía (2011) resalta que se tienen que tomar dos supuestos que resultan claves para estos estudios: primero, la educación representa una institución altamente compleja que da lugar a prácticas contingentes y controvertidas, y en segundo, se deben diferenciar las organizaciones suaves (escuelas, universidades, hospitales) y duras (empresas y

organizaciones dedicadas a la producción, comercio y la intermediación financiera).

Esto quiere decir, tomando el primer punto, que es necesario buscar comprender y explicar ¿cómo se llega a los acuerdos dentro de las instituciones educativas, cómo se relaciona con otras instituciones similares y diferentes a ella, y cuáles son las limitantes con las que se enfrenta cuando intentan cambiar el orden institucional?. Así mismo, sobre el segundo punto, por la diferencia entre las instituciones suaves y duras los indicadores de eficiencia, calidad, productividad no son los mismos, lo cual no deben ser mezcladas.

Cohen y sus colaboradores(1972) pronuncian que las organizaciones educativas representan anarquías organizadas, se caracteriza por la falta de coordinación entre los individuos y entre colectividades, tienen planeación poco ambiciosa, escasa inspección de actividades, así como la alta descentralización de funciones y la discreción para la toma de decisiones. Esta forma de funcionamiento ya no es factible, se busca que las funciones sean reguladas bajo un esquema similar (isomorfismo).

Los cambios que suceden en las instituciones educativas han sido de manera accidentada, ya que han sido resultado de acciones circunstanciales, de soluciones o decisiones y formas de diversos actores, los cuales carecen de objetivos compartidos (Alvarez Mendiola, 2004). Las modificaciones en las instituciones educativas deben ser sustentadas considerando los cambios sociales, económicos y políticos que se viven en el mundo.

Meyer y sus colaboradores(2006), al realizar nuevos estudios partiendo de los realizados en los 70's sobre el nuevo institucionalismo encontraron que se habían dejado de lado tres aspectos importantes:

- a) Se han diversificado los proveedores en educación; El Estado era quien principalmente proveía la educación en México, ahora el sector privado se ha venido posicionando cada día más en las alternativas de educación.
- b) Mayor acoplamiento en las organizaciones; al demandar la sociedad mejores resultados, las instituciones han tenido que cambiar sus formas, métodos, procedimientos y prácticas.
- c) El papel central de las institución educativa en la sociedad; Las instituciones de educación superior tienen la necesidad de participar en las nuevas formas de producción de conocimiento (relación ciencia y sociedad) a partir de la transdisciplinariedad, siendo validado este conocimiento por industrias, organizaciones no gubernamentales, el Estado, entre otras, donde incluyen criterios de calidad, eficiencia o utilidad en función a que sirvan de solución a problemas relevantes(Gibbons, y otros, 1997).

**Las Instituciones Educativas de nivel superior públicas bajo la evaluación de organismos evaluadores.**

Las instituciones educativas son el resultado de la especialización en un establecimiento de una parte de la transformación cultural, que asigna roles específicos para garantizar a los jóvenes la incorporación de rasgos importantes para la sociedad(Fernández, 1994).

Los objetivos principales en una institución educativa de nivel superior pública eran principalmente el ofrecer conocimientos, herramientas, conductas y habilidades a todo individuo que desee adquirirlo, obteniendo con ello una formación que le permita integrarse a la sociedad dentro de sus diferentes círculos de desarrollo(Gibbons, y otros, 1997).

A partir de los años 90's en México se impulsó un conjunto de políticas en busca de mejorar la calidad de la educación superior, privilegiando a las instituciones evaluadas (acreditadas) con mayor financiamiento(Buendía Espinosa, 2011).De estos mecanismos se plantea a las organizaciones educativas la necesidad de acoplarse y proponer objetivos comunes que les permitan mejorar su calidad y eficiencia.

De ello parten los nuevos objetivos de las instituciones de educación superior pues se les plantea la necesidad de participar en las nuevas formas de producción de conocimiento donde se promueve las relaciones entre la ciencia y la sociedad que incluyen criterios de calidad adicionales como eficiencia o la utilidad definidas en función de la solución de problemas socialmente relevantes(Fernández, 1994).

Estos cambios tan significativos Andiñ(2007) expone que están relacionados con la tendencia mundial sobre el aseguramiento de la calidad educativa que plantea impulsar la transparencia y rendición de cuentas, estimular la competitividad inter e intrainstitucional, apoyar la transferencia de recursos entre el Estado y las instituciones, efectuar comparaciones internacionales y facilitar la movilidad

estudiantil, entre otras cuestiones. Para verificar que una organización cuente con calidad educativa es necesario realizarle una evaluación.

Al hablar de evaluación a las instituciones de educación superior es indispensable mencionar lo que Colado (2005, pág. 14) nos dice sobre lo que esto:

“En su sentido pleno, evaluar es valorar, es otorgar valor. Valorar es lo que hacemos permanentemente en la educación y en la universidad. Lo hacemos en nuestras actividades docentes, con nuestros alumnos, para ponderar su desempeño y apreciar desde nuestra experiencia, como mezcla compleja de razones, sentimientos e intuición, sus logros y avances, o las carencias que deben reconocer en su quehacer como ruta para superarlas. Lo hacemos también al impulsar nuestros proyectos de investigación, pues escudriñamos problemas complejos que reclaman juicios e interpretaciones para ponderar impactos, perfilar argumentos y propiciar su transformación.”

Para realizar las evaluaciones surgieron organismos que implementan programas, técnicas y procedimientos que evalúan y acreditan a las instituciones, los programas educativos, las funciones, profesores, estudiantes y la gestión universitaria.

Entre los organismos que llevan a cabo las evaluaciones en las instituciones educativas están los Comites Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES), el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL), el Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología (CONACyT), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), entre otros (Ibarra Colado & Buendía, 2009).

La acreditación surge como una figura útil para dar cuenta del proceso de aseguramiento de la calidad basado en la evaluación y en el valor o calidad de la educación. El proceso de acreditación es llevado a cabo por organismos que son externos a la institución educativa juzgan el nivel de calidad del programa de la institución mediante el uso de estándares preestablecidos. Cuentan con un riguroso procedimiento de evaluación y revisión por pares; recopilan evidencias y se analiza un determinado programa de estudios o institución (Woodhouse, 2001).

Una vez que se efectúa la revisión de la acreditación el organismo encargado de realizarla informa al público los resultados con el fin de demostrar la calidad de los programas o bien si se trata de una oferta riesgosa o de mala calidad.

El aseguramiento de la calidad implica responsabilidad, entendida como la necesidad de demostrar acciones responsables ante uno o más grupos de interés externo (familia de estudiantes, empleadores, organismos vinculados a las escuelas, proyectos de investigación).

## **Metodología**

Este estudio es basado en la metodología Cualitativa; Strauss y Corbin, Taylor y Bogdan citados en Rodríguez (2010), señalan que la investigación cualitativa se refiere a cualquier clase de estudio que produce resultados a los que no se ha



llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Esta investigación produce datos descriptivos como resultado de las palabras habladas o escritas de las personas y de su comportamiento

Así mismo, para Sandoval(1996) el enfoque cualitativo apunta hacia el esfuerzo que se lleva a cabo para comprender la realidad social como un fruto de un proceso histórico de construcción, visto desde la lógica y el sentir de sus protagonistas. Desde sus aspectos particulares y con una óptica interna.

El método cualitativo puede brindar la pauta para ir desarrollando hipótesis e ir replanteando la problemática del tema a medida que este se va desarrollando, no hay excesiva información disponible, y se maneja de lo particular, hacia lo general, para poder centrarse en una unidad a estudiar y llevar a cabo una investigación exhaustiva y profunda para poder entender y documentar al fenómeno.

El estudio de caso es una modalidad de la metodología especializadas para el abordaje cualitativo de la realidad social (Sandoval, 1996). Este se ha intensificado como herramienta de investigación logrando avances significativos. (Rodríguez, 2010).

Rodríguez (2010) señala que el caso de estudio investigativo es una indagación empírica en profundidad acerca de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, y se realiza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, utilizando fuentes de información diversa. Esta herramienta (el caso de

estudio) posibilita la generación de nuevo conocimiento y la comprensión de determinados fenómenos.

En relación a las características de la investigación de estudio de caso se puede incluir la flexibilidad y diversidad de su modalidad, ya que este estudio puede ser de un solo caso como de múltiples casos. Además de que tiene la posibilidad de ser de una cultura, una sociedad, una comunidad, una subcultura, una organización, un grupo o fenómenos tales como creencias, prácticas o interacciones, así como cualquier aspecto de la existencia humana. (Sandoval, 1996).

Con el estudio de caso se espera que se abarque la complejidad de un caso en particular para llegar a comprender su actividad en circunstancias similares (aun y cuando como se comentó también puede ser de diversos casos). Porque el caso, es algo específico, algo complejo en funcionamiento. (Rodríguez, 2010).

Yin (cit. en Rodríguez, 2010) sostiene que los objetivos del estudio de caso son: explorar, describir, explicar, evaluar y u o transformar. Mientras que Woodside(2010) coincide con Rodríguez (2010) en los objetivos del estudio de caso, agregando a los objetivos, controlar los procesos y comportamientos del sujeto de estudio.

Con base a lo anterior es que se ha determinado llevar a cabo una investigación de estudio de caso de carácter cualitativo. Puesto que en el estudio de caso se denota mayor flexibilidad que en otros modelos de investigación por utilizar a la entrevista semiestructurada en profundidad como una fuente para obtener información, y a la observación con lo cual se puede llevar a cabo el aprendizaje al

observar lo que realmente está sucediendo dentro de una unidad de estudio. (Woodside, 2010).

Un semblante muy importante en el proceso de una investigación es la obtención de la información realizada a través del trabajo de campo, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Para obtener información confiable y válida se requiere de extremo cuidado y dedicación. Ya que los datos recolectados deberán de ser pertinentes y suficientes porque van a formar parte del medio a través del cual se comprobaran hipótesis al responder las preguntas de investigación (Baptista, Fernández-Collado, & Hernández Sampieri, 2006).

Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de caso son la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etcétera. Sin embargo, para este estudio se utilizara la observación tanto participante como no participante (principalmente la no participante) y la revisión literaria. La entrevista fue la herramienta principal para la obtención de información del objeto de estudio. Tal como es señalado por Benney y Hughes (citados por Taylor & Bodgan, 1987) la entrevista, es una herramienta de excavación para la adquisición de conocimientos sobre un fenómeno sujeto de estudio, el cual puede ser descrito a través de relatos. Estos relatos, van a formar parte de la entrevista, la cual se dice que es un relato porque se lleva a cabo con un entrevistador y un entrevistado en donde el primero hace una serie de preguntas de manera fluida para llevar la continuidad del relato o conversación.

La entrevista en profundidad se basa en encuentros cara a cara entre el investigador (entrevistador) y el o los informantes (entrevistados) en encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como son expresadas en sus propias palabras. La entrevista en profundidad sigue un modelo de conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor & Bodgan, 1987).

Rodríguez (2010) expresa que las entrevistas pueden ser de tipo estructurada, semiestructurada, o no estructurada.

- En la entrevista estructurada, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas determinadas y se sujeta únicamente a ésta.
- En la semiestructuradas, por su parte, se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.
- La entrevista abierta se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Se optó por la entrevista en profundidad debido a que los escenarios y o las personas no eran accesibles de otro modo al investigador, además de las limitaciones en tiempo con las que contaba el mismo, ya que este, no se encontraba laborando en la organización donde se llevó a cabo el estudio de caso. Y se llevará a cabo, de las tres vertientes antes mencionadas, la entrevista en profundidad semiestructurada. A modo que esta ofrece la facilidad de realizar el

uso de esta herramienta con una serie de conversaciones amistosas las cuales tiene la característica de ser flexible, que al desconocer del comportamiento del fenómeno a estudiar, se consideró esencial, para así poder contar con la habilidad de ir proponiendo preguntas a medida que se vaya desarrollando.

Las entrevistas fueron aplicadas a personal clave dentro de la institución educativa, así como a personal de Secretaría Académica General de la universidad con la finalidad de obtener la información general de la misma. Los documentos consultados fueron consultados de los informes internos de la propia institución.

### **Un Estudio de Caso: la acreditación del programa de la Licenciatura en Turismo**

En México para el ciclo escolar 2012-2013 había un total de 4, 198 instituciones de educación superior, de las cuales 1730 son escuelas públicas y 2468 son escuelas privadas(SEP, 2013). En Sinaloa, la principal universidad pública es la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS).

La UAS es una institución centenaria que le ha brindado educación a millones de personas en el estado de Sinaloa y de otras partes de la república. Para el actual ciclo escolar 2014-2015, la institución brindó un espacio de estudio a más de 43 mil 200 alumnos en nivel licenciatura y preparatorias. Así mismo, la institución cuenta con 178 programas de estudios de nivel superior, de los cuales 67

programas están acreditados, los cuales le brindan a la institución una gran fortaleza en el plano de la calidad educativa(UAS, 2015).

La Escuela de Turismo de Mazatlán (ETUR) fue creada en el año 1992 a raíz de la necesidad que tenía el puerto de Mazatlán, Sinaloa, de contar con personas preparadas en el área turística y pudieran desempeñar puestos claves en empresas turísticas(Alvarado, 2004).

Actualmente la ETUR cuenta con una planta docente de 35 profesores (7 tiempos completos y los demás de asignatura) y 435 alumnos en el ciclo 2014-2015(UAS, 2015).En un plano general esta escuela ha tenido:

- 3 reformas al plan de estudios
- Aumentado sus instalaciones físicas (centro de cómputo, auditorio, laboratorio de alimentos y bebidas, oficinas, etc.)
- Del año 1997 al 2014 han egresado 18 generaciones

Esta institución, al igual que varios programas de la UAS, buscó brindar una mayor calidad de enseñanza, por lo cual fue modificando sus objetivos y acciones enfocándose a los nuevos modelos educativos. Para demostrar que el programa de Licenciatura en Turismo estaba brindando educación de calidad se sometió a la institución a un proceso de evaluación por parte del Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística, A. C. (CONAET).

CONAET es una asociación civil, no gubernamental y sin fines de lucro, cuyas actividades están dirigidas a contribuir a la calidad de la educación del área

turística de México, cuyos objetivos son la acreditación, capacitación y la divulgación, de acuerdo a la importancia del turismo en la economía nacional, a los retos que plantea la globalización y a los procesos de calidad (CONAET, 2015).

Los pasos a seguir en el proceso de evaluación a través de CONAET son:

1. Solicitud.- La institución educativa requiere llenar el formato de solicitud donde se solicita la evaluación y se cubren los requerimientos financieros que el organismo requiere.
2. Autoestudio.- Completar el documento de autoestudio utilizando la estructura de carpetas para anexar las evidencias de lo que se expone en dicho documento.
3. Taller de revisión de Autoestudio.- este taller es con la finalidad de apoyar en el llenado del Autoestudio y despejar dudas.
4. Nombramiento del equipo de pares evaluadores y elaboración de la tabla previa de cumplimientos.- Un equipo de evaluadores serán designados para realizar el preinforme sobre el documento de autoevaluación.
5. Visita de evaluación.- Los pares evaluadores realizan una visita de evaluación donde profundizan en la información contenida en la autoevaluación.
6. Dictamen.- La evaluación final de los pares evaluadores es entregada al Comité de Acreditación para la aprobación final del dictamen. Si el programa educativo tuvo como resultado el cumplimiento de al menos el 90% de indicadores FUNDAMENTALES, se someterá a la dictaminación

del Comité; en caso contrario y siempre y cuando el periodo de un año del contrato aún esté vigente, se procederá a la segunda etapa.

El personal de la ETUR inició en marzo del 2014 a reunir la información requerida para la autoevaluación que solicita CONAET para su evaluación. El llenado de la autoevaluación se llevó a cabo en conjunto entre todos los miembros de la institución administrativos, docentes y alumnos.

La visita de los evaluadores a la ETUR fue realizada del 23 al 25 de noviembre del 2014. El resultado de la evaluación de CONAET fue dado a conocer a la ETUR el día 04 de diciembre del mismo año. El día 27 de mayo del 2015 el rector de la UAS el Dr. Juan Eulogio Guerra Liera, recibió la constancia de la acreditación del programa de la licenciatura de turismo de manera condicionada. Rafael Gutiérrez Niebla, presidente de CONAET, resaltó que se cumplieron gran parte de los requerimientos académicos en la ETUR, más sin embargo remarcó que era necesario que se realizaran acciones en torno a la actualización de los profesores de la institución. Sugirió que se buscara tener una mayor vinculación con los empresarios del área turística para que permitieran que los profesores conocieran de cerca las necesidades del sector. La escuela será sometida a un refrendo de la acreditación en cinco años(UAS, 2015).

Dentro de los principales objetivos de la ETUR por conseguir la acreditación fueron:

- Aumentar la demanda de ingreso a la institución



- Reconocimiento de la calidad en el programa de estudios
- Obtiene un nivel dentro del ranking del Padrón de excelencia del instituto de escuelas superiores públicas (IESP)
- Mejorar las oportunidades de financiamiento para mejoras en la infraestructura física de la institución
- Mayores apoyos para la capacitación de los docentes
- Aumentar la movilidad de los estudiantes a otras instituciones acreditadas nacionales y extranjeras

## **Conclusión**

El análisis del institucionalismo y el nuevo institucionalismo ha ayudado de manera significativa como una herramienta teórica para la comprensión de los nuevos caminos que han tenido que tomar las instituciones educativas en busca de la calidad.

En México existe un complejo diseño institucional que involucra distintos actores, organismos gubernamentales y no gubernamentales, programas, instrumentos, mecanismos, etc. que realizan procesos de evaluación y acreditación de instituciones educativas con el propósito de mejorar la calidad de la educación superior.

A raíz de la obtención de la acreditación, la institución educativa no solamente alcanza el objetivo principal de demostrar la calidad de la educación superior, sino que además mejoran los valores institucionales, el perfil de los actores y de las

funciones, clarifica las estrategias de crecimiento y expansión, así como la competencia interinstitucional.

Así mismo el obtener la acreditación trae consigo recompensas que otorga la SEP, aumentan sus posibilidades de financiamiento para capacitaciones, movilidades estudiantiles, además de obtener un puesto dentro del ranking del padrón de instituciones de educación superior públicas de excelencia que les brindará estatus, prestigio y reconocimiento social.

## Bibliografía

- Alvarado, I. (2004). *Reforma Curricular Escuela de Turismo, Plan de estudios 2004*. Mazatlán, Sinaloa: UAS.
- Alvarez Mendiola, G. (2004). Modelos académicos de ciencias sociales y legitimación científica en México. *ANUIES, Biblioteca de la educación superior*.
- Andión, M. (2007). Sobre la calidad en la educación superior: una visión cualitativa. *Reencuentro*, 83-92.
- Baptista, P., Fernández-Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). Distrito Federal: McGraw Hill.
- Buendía Espinosa, M. (2011). Análisis institucional y educación superior: Aportes teóricos y resultados empíricos. *Perfiles educativos*, 8-33.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Cohen, M., James G., M., & Johan P., O. (1972). A Garbage Can Model of Organization Choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- CONAET. (2015). *CONSEJO NACIONAL PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN TURISTICA, A.C.*. Obtenido de <http://www.conaet.net/>
- De la Rosa Alburquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional. *Administración y Organizaciones*, 13-44.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. Colombia: Hispano Americana.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Argentina: Paidós.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento. *La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*.
- Hodgson, G. (2011). What are Institutions? *Revista CS Colombia*, 17-53.
- Ibarra Colado, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad- El paso de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior XXXIV*, 2, 13-37.
- Ibarra Colado, E., & Buendía, A. (2009). Genealogía de la evaluación y acreditación de la educación superior en México. el caso de las universidades públicas mexicanas. *Memorias del VI Encuentro nacional y III Latinoamericano "La universidad como objetivo de investigación: Universidad, Conocimiento y Sociedad: innovación y compromiso*.
- March, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions. The organizational basis of Politics*. Nueva York: The Free Press.

- Meyer, J. (1977). The Effects of Education as an Institution. *The American Journal of Sociology*, 55-77.
- Meyer, J., Heinz-Dieter, & Rowan, B. (2006). Institucional Analysis and the Study of Education. *The new institutionalism in education*, 1-13.
- Motaño, L. (2001). Desafíos de la Docencia. Hacia la construcción- siempre inacabada- de la Universidad. *Universidad, Organización y Sociedad*, 105-132.
- Rodríguez Peñuelas, M. (2010). Métodos de investigación. En M. Rodríguez Peñuelas, *Formulación del proyecto de investigación*. (págs. 141-142). Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sandoval Casilimas, C. (1996). Investigación Cualitativa. *Instituto Colombiano ara el Fomento de la Educación Superior*.
- SEP. (2013). *Estadísticas Educativas*. Retrieved 2013 йил agosto from [http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación* (1ra. ed.). Barcelona: Paidós.
- UAS, U. A. (2015). *Universidad Autónoma de Sinaloa*. Obtenido de <http://web.uas.edu.mx/web/index.php>
- Woodhouse, D. (2001). Calidad e internacionalización en la educación superior . *ANUIES, Biblioteca de la educación superior*.
- Woodside. (2010). Case Study Research. *Emerald*.

# Referentes Lingüísticos para Reconocer el Desarrollo de Competencias Socio-discursivas en el Salón de Clases Universitario

---

*Alfredo Tapia-Carreto<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Siendo las organizaciones como son: micro reproducciones complejas de un sistema social aún más complejo, estudiarlas es atractivo y útil, pues permite extrapolar los descubrimientos que allí se obtengan al exterior, a sistemas sociales de mayor dimensión. Así, una de las características que identifica la versatilidad de los Estudios Organizacionales, es la variedad disciplinaria desde la cual se observan los fenómenos que ocurren en el interior de la organización. Los Nuevos Estudios sobre Literacidad es la mirada elegida por un servidor, específicamente interesado en la forma en que se desarrollan las competencias socio-discursivas en el salón de clases universitario, pero a través de la interacción que los actores involucrados en el proceso de formación profesional experimentan en el aula, mediados por dispositivos de comunicación informatizada que a su vez transforman sus competencias lingüísticas. Este capítulo expone, pues, cuáles son los referentes lingüísticos escogidos para tal actividad, en principio realizada como tesis doctoral y, a la postre, convertida en la principal línea de investigación de quien suscribe aquí.

## **Palabras clave**

Educación, Transformación social, Organización educativa, Transformación lingüística.

<sup>1</sup> Universidad de Quintana Roo, Unidad Académica Cozumel. [acarreto@uqroo.edu.mx](mailto:acarreto@uqroo.edu.mx) | [alfredo.uqroo@gmail.com](mailto:alfredo.uqroo@gmail.com)

## **Introducción**

Siendo las organizaciones como son: micro reproducciones complejas de un sistema social más complejo, estudiarlas es atractivo y útil, pues permite extrapolar los descubrimientos que allí se obtengan al exterior, a sistemas sociales de mayor complejidad y magnitud. Más atractivo resulta estudiarlas cuando la organización es mexicana y del Estado, pues –en comparación con países más desarrollados– de organizaciones mexicanas todavía hay pocos estudios y una empresa pública refleja en gran medida la realidad operativa e histórica de sus gobiernos. Por ello es bien difícil elegir una organización gubernamental para estudiarla como caso, pues temas como «burocracia», «poder», «corrupción» o «nepotismo», por mencionar algunos de los más comunes, son la cotidianeidad con que las organizaciones gubernamentales mexicanas parecen operar. No obstante a lo seductor de estos temas, para definir una línea de investigación que aporte su contribución a los Estudios Organizacionales he optado por un tópico menos oneroso en cuanto a la complejidad para abordarlo, aunque no por ello menos importante.

El fenómeno a tratar en esta línea de generación innovadora de conocimiento involucra a la sociedad, a cómo ésta se construye en su realidad y a ciertas prácticas lingüísticas, todo dentro de un micro entorno social que es la organización escolar pública. La línea se titula "Organización y Literacidad", y la teoría base de soporte a tal propósito se obtiene para el objetivo de reconocer las competencias socio–discursivas que se producen en el salón de clases universitario. El problema para lograrlo es que en un mundo “googleizado”, donde

existe una tremenda proliferación de información (páginas web, foros, periódicos, blogs, redes sociales, wikis, etc.) y en donde dicha información no debe considerarse como sinónimo de conocimiento, la ciencia y la filosofía combaten y debaten para reclamar su hegemonía por ser un tipo de conocimiento progresivo, cuyo fundamento se demuestra y argumenta. Para ello, ambas disciplinas recurren a dos exigencias para tratar la información: estructurar y escoger. Al estructurar la información a nuestro alcance obtenemos un marco de análisis en el que organizamos dicha información sobre la realidad o la situación, y al escoger la información obtenemos un marco de referencia con conocimientos sobre los cuales nos apoyamos. Así, mediante esas dos exigencias, explicamos y justificamos la situación que hayamos elegido.

Entonces, ¿cómo estructurar y escoger la información que me permita explicar y comprender la relación entre organización y literacidad? En el mundo hay infinidad de información; el problema está en cómo acceder a esa información y cómo interpretarla para después escogerla. Para explicar y comprender la relación entre organización y literacidad he elegido una mirada sociológica, pues como apunta ADORNO, el concepto central de sociología “es el concepto de sociedad, pues sociología (la palabra es un compuesto horrible) significa tanto como el logos de la societates, es decir, el conocimiento o la ciencia de la sociedad” (1993:43).

## **Los referentes lingüísticos**

Tal como lo apunta BENVENISTE (1966), los estudios sobre lenguaje, y más concretamente sobre lingüística, no son algo novedoso sino de una tradición ya clásica. Muchos han sido los caminos que han tomado estos estudios desde la aparición del "Psychologie du langage" en 1933 por el Journal de Psychologie, ramificándose en una variedad sin fin de estudios, los estudios organizacionales incluidos.

Mucho de lo que ocurre al interior de las organizaciones no podría ocurrir de no existir un código de comunicación a través del cual se entablen diálogos, propuestas, leyes, normas, aprendizaje, negociaciones, etc. Alguien quien notó que la palabra es la herramienta principal del gerente en una empresa para dirigirla es Alain CHANLAT (S/F), quien sintetiza de una forma bien concreta los motivos que demuestran que el lenguaje es la distinción más importante a la hora de diferenciar al hombre del resto de las especies animales:

El pensamiento científico ha infringido varias heridas a la imagen narcisista que el hombre se había construido sobre su papel privilegiado en el cosmos. Galileo inicialmente, mostrando que la tierra era un planeta como tantos, hizo perder al hombre su lugar central en el universo. Más tarde, Darwin demostró que la especie humana había emergido del mundo animal y le arrebató de paso el lugar especial que había ocupado hasta entonces en el seno del mundo viviente. Freud le asesta un golpe mortal al demostrar que sus comportamientos son más a menudo guiados por pulsiones inconscientes que sometidos al imperio de la razón. En los últimos años, los trabajos de etólogos han puesto en evidencia que



muchas especies animales utilizan también herramientas, haciendo perder al “homo faber” uno de los rasgos que él creía poseer en exclusiva. Después de esta serie de avatares, ¿cuál especificidad le queda entonces aún al hombre? Pregunta crucial que condiciona toda indagación seria sobre la superioridad del género humano (204).

Ante la pregunta de CHANLAT, la respuesta que se plantea es: «lenguaje», ese lenguaje natural a las personas y que, diría PUTNAM, “lejos de ser esencial al pensamiento, funciona como mero vehículo de la comunicación del pensamiento” (2000:29). Toda comunicación humana está inmersa en un océano de palabras al que conocemos como lenguaje, que es (probablemente) la característica más notoria que nos distingue del resto de las especies animales. El hombre es el único animal capaz de establecer un diálogo con las palabras, pero el lenguaje no sirve sólo para comunicarse. Con el lenguaje se crean discursos, se domina, se convence, se instruye... y es un sistema de comunicación tan complejo, que para entenderlo se recurre a la ciencia de la lingüística, que es la ciencia que se ha dedicado a entender su especificidad, reconociendo principalmente si lo que ocurre en el proceso de comunicación es un lenguaje o sólo un sistema de códigos que no produce diálogo. La lingüística es, en palabras de BENVENISTE (1974:32), “el intento de apresar ese objeto evanescente que es el lenguaje, y de estudiarlo a la manera como son estudiados los objetos concretos”, mientras que el lenguaje, pues, se caracteriza porque es capaz de producir y promover el diálogo.

Uno de los pioneros que han marcado nuestro entendimiento del complejo fenómeno del lenguaje humano es Ferdinand de SAUSSURE, quien llegó después de los estudios históricos del fenómeno del lenguaje, con un estudio comparativo de las diferentes lenguas que descubre al sánscrito como origen de distintos idiomas que han evolucionado en el tiempo y aparecido en distintas épocas. SAUSSURE, en su búsqueda de un fenómeno de conjunto, define el lenguaje como un “sistema de signos distintos correspondientes a ideas distintas” (1973:26), reconociéndolo como una facultad común a todos los hombres. De ahí que la relación establecida en el lenguaje de significado y significante sea arbitraria, pues resulta ser una convención social compartida, desde luego, por distintos grupos sociales que han de usar la lengua que diseñen. En su aporte está el reconocimiento de ciertas características propias del lenguaje, como lo lineal, que indica que, en tanto los significantes se colocan yuxtapuestos, la articulación independiente de estos significantes toma tiempo, más articularlos todos en la conjunción de las palabras. Otra característica es que el lenguaje es discreto, es decir, que dependiendo del significante usado, en relación a los otros significantes, el sentido de lo dicho varía.

Otro precursor en los estudios sobre el lenguaje es Noam CHOMSKY (1970), quien se interesó en ver cómo los niños producen oraciones correctas a temprana edad, sin haber ido a la escuela y, por tanto, sin tener conocimientos de gramática. CHOMSKY descubrió que todos los seres humanos tienen una capacidad innata de formular oraciones creativas, que se caracterizan por ser inéditas, es decir, se producen en el momento; no se habían producido antes y no

se producirán después. También descubre que, con las palabras, se puede hacer un uso infinito con recursos finitos.

Por su parte, BENVENISTE (1966) apunta que una capacidad bien distintiva del lenguaje es que sirve para vivir. Es a través de la palabra que el ser humano expresa su ser, su identidad personal, pues con la palabra nos expresamos o comunicamos (GUSDORF, 1952). Así, según las palabras que utilizamos podemos confirmar la identidad de la persona con la cual entramos en contacto, o negarla. Por ello, cuando usamos la palabra hay una dimensión ética. Impedir que la gente hable es atentar contra su identidad porque el lenguaje determina (construye) la realidad de las personas e influencia su manera de observarla. Dicho sea de paso, es ahí donde radica la importancia del discurso, producto de la disciplina que se ha dedicado a enseñarle a la gente a hablar: la retórica, que surgió en la antigua Grecia, con los sofistas, como herramienta de persuasión. Esta herramienta no ponía juicio en la veracidad de los argumentos, sino en la efectividad de los discursos.

### **Sobre literacidad**

El concepto "literacidad" se toma de la década de los 1950, cuando se presentó la necesidad de entender qué competencias tuvieron que desarrollar las personas que empezaron a trabajar con telégrafos primero y con manuales de procedimientos después (MENDOZA, S/F). Los estudios sobre «literacidad» se oponen a los estudios sobre «oralidad», en tanto que observan las maneras en que nos expresamos de forma escrita. Así, lo que se busca hacer en esta tesis es analizar el dispositivo de comunicación informatizada (el espacio, la organización,

la legibilidad, etc.) utilizado durante los procesos de formación profesional de los estudiantes universitarios y determinar las consecuencias que esa interacción tiene en las competencias socio–discursivas de los involucrados en el proceso.

Ahora bien, no es difícil deducir que “la mente es el laboratorio donde se elabora el significado” (CASSANY, 2008:19) de los textos (sean escritos o mnemónicos), pero sí es más complicado darse cuenta del proceso como ocurre.

En principio, hablando de los textos escritos, si uno está «bien» alfabetizado, traducirá de la misma forma que sus semejantes un mismo texto, aunque esta práctica se reduce sólo al acto de leer. Comprender es otro asunto. Para comprender —y por tanto apropiarse del conocimiento— se requiere descodificar el texto para darse cuenta de lo que hay escrito entre líneas, de lo que el autor mantiene como implícito. Esto se resuelve de distintas formas a según pertenezcamos a determinada sociedad o, lo que viene siendo igual, a según domine la cultura en cada uno. Así, una sola palabra colocada en un lugar tendrá significados diferentes en cada individuo individual o colectivo, estando estos significados predeterminados por el contexto, el entorno y en sí el bagaje cultural con que contemos cada quien. Por ejemplo, la palabra «ciego» tendrá significados y reacciones diferentes si se lee en un cartón colgado del cuello de un indigente en el centro de la Ciudad de México, o si se lee en una manta sostenida por un grupo de personas que presencian un partido de fútbol en el Estadio Cuauhtémoc. En el primer caso, uno podrá inferir que la persona que porta el letrero carece del sentido de la vista o que intenta conseguir limosnas apelando a la buena voluntad o dádivas a través del engaño incluso, mientras que en el segundo caso es muy

probable que se piense que el letrado está dirigido al árbitro del partido, con quien es frecuente el “desagosto” de los seguidores del deporte. Cualquiera que sea la interpretación que se haga, estará supeditada tanto a la habilidad que se tenga de leer como de interpretar, asunto en el que intervienen tanto los conocimientos del entorno como el recuerdo colectivo.

“El acto de leer, así, lleva a un encuentro de intersubjetividades y memorias varias que se interpenetran y dan como resultado la interpretación” (YUNES, 2008:51). La memoria y el discernimiento, pues, son condicio sine qua non ocurre el entendimiento del lenguaje, asunto que se ha venido estudiando desde hace décadas bajo la mirada del alfabetismo, aunque para nuestro propósito es más propio hablar de literacidad que en español corresponde al término en inglés literacy y abarca cualquier uso de la lengua escrita. Sobre esto hablaremos más adelante.

### **Sobre competencias**

Lejos (aunque tal vez no demasiado) de estar haciendo una referencia al concepto de moda por el cual se pretende formar a los estudiantes integrando el conocimiento con la acción (ARGUDIN, 2008; BLAS, 2007; VILLA, 2008), al hablar de “competencias”, en un contexto lingüístico, nos estamos refiriendo a algo más que la capacidad de representación del lenguaje mediante la palabra escrita; nos estamos refiriendo al concepto Literacidad, el cual recibe otros tratamientos para referirse a él como: alfabetización, cultura escrita, literacia, escrituralidad, literidad, etc. Por ello, al abordar este tema se usarán conceptos diferentes, a según el autor de quien se trate, pero no debe perderse de vista que el concepto al que

nosotros estaremos refiriéndonos es el de literacidad, que proviene del inglés en donde se usa universalmente el término literacy y que de acuerdo con la UNESCO, “es un instrumento de empoderamiento para mejorar la salud, los ingresos de uno, y nuestra relación con el mundo”.

Consideramos que un buen punto de partida para comprender el concepto, es la representación del lenguaje y el proceso de alfabetización (CARLINO, 2005; FERREIRO, 1997; GARTON y PRATT, 1989). Ahora bien, la representación del lenguaje va más allá de lo entendido por John LOCKE (1959), quien se refiere a las palabras del lenguaje como “marcas para las ideas que están en la mente (individual) por lo cual deben ser conocidas por los demás y los pensamientos de la mente del hombre (sic) deben transmitirse de uno a otro” (p. 106). Esta descripción no observa el pensamiento colectivo, refiriéndose a una característica somera del lenguaje escrito, aunque ciertamente tiene rasgos de objetividad. “La escritura puede ser considerada como una representación del lenguaje o como un código de transcripción gráfico de las unidades sonoras” (FERREIRO, 1997:13), apenas una parte de las capacidades requeridas para comunicarse de una forma eficaz.

La literacidad (alfabetización) va más allá, decíamos, ya que ésta “es el punto de partida de la educación. Sin ella la escolarización no puede progresar” (GIDDENS, 2009:914) porque la alfabetización “abarca todos los conocimientos y actitudes necesarios para el uso eficaz en una comunidad de los géneros escritos” (CASSANY, 2005:1). La alfabetización abarca todo lo referente “al uso de la escritura, desde las características del código alfabético y la estructura de los

discursos, hasta la configuración de interacciones en contexto o los valores sociales y las representaciones derivadas de ellos” (CASSANY, 2006b:100). Sobre este constructo, Paula CARLINO nos explica:

Señala el conjunto de nociones y estrategias necesarias para participar en la cultura discursiva de las disciplinas así como en las actividades de producción y análisis de textos requeridas para aprender en la universidad. Apunta, de esta manera, a las prácticas de lenguaje y pensamiento propias del ámbito académico superior. Designa también el proceso por el cual se llega a pertenecer a una comunidad científica y/o profesional, precisamente en virtud de haberse apropiado de sus formas de razonamiento instituidas a través de ciertas convenciones del discurso (2005).

Como se observa, más allá de sólo comprender la representación hablada y/o escrita de un lenguaje, alfabetización contempla tanto la necesidad de una serie de competencias en comunicación lingüística –ahora sí, integrando el conocimiento con la acción– en el ámbito escolar, como la forma en que estas competencias servirán para ingresar a determinada comunidad. En palabras de Judith KALMAN, es el “desarrollo del conocimiento y uso de la lengua escrita en el mundo social y en actividades culturalmente validadas” (2004:20). La complejidad radica, a nuestro entender, en la capacidad de comprender los elementos de una forma ideográfica en lugar de memorizarlos como un sistema alfabético de códigos, de tal suerte que, además de ser capaces de interiorizar e interpretar el lenguaje con fluidez y acierto, a través de éste se logre la interacción social requerida para construir conocimiento y aplicarlo.

Entonces, en tanto que «alfabetización» señala la importancia de poseer habilidades lingüísticas profundas para insertarse exitosamente en las dinámicas de formación profesional, «literacidad» contempla y considera todo tipo de escritura, sin importar el idioma, para que el proceso de alfabetización se dé.

### **De competencias la literacidad**

Una distinción clásica de la gramática generativa de Noam CHOMSKY (1957) es su formulación de la oposición entre competencia y actuación (ambas lingüísticas), descritas puntualmente por Miguel Ángel AGUILAR:

Para Chomsky, cualquier individuo dotado de la facultad de hablar es capaz de expresarse en su propia lengua con corrección e interpretar y entender lo que otro individuo de su comunidad lingüística le pueda comunicar. Es decir, como el ser humano posee la facultad de hablar y conocer la lengua, entendiendo por conocer la lengua, no los conocimientos científicos sobre la misma, sino los mecanismos necesarios para expresarse en su lengua. Es a lo que llama Chomsky la “competencia lingüística”.

Esta competencia está interiorizada, pero se exterioriza en cada acto lingüístico, y es a lo que llama Chomsky “actuación lingüística” o manifestación de la competencia. Esta dicotomía es para Chomsky el primer requisito de la gramática generativa, relacionada con la distinción lengua/habla de Saussur. Pero no identificada, porque la “lengua” Saussurena es una visión estática de la lengua, mientras que la de Chomsky es una visión dinámica (2004:3).



CASSANY (1989) apunta como importante esta oposición en el campo de la lingüística, porque distingue lo que debe saberse de lo que debe saber hacerse con la lengua para «dominar» la escritura. La competencia, dice, es “el conocimiento implícito de la lengua”, mientras que la actuación es “la utilización que hacemos de ella en cada situación real y concreta”. Así, en la competencia, lo que se espera del autor de un texto es que domine el código requerido para producir textos «sin errores», mientras que, en la actuación, lo que se espera es que estos textos sean adecuados al contexto en el que se van a utilizar.

BARTON y TUSTING (2005) acuñaron el término artefactos letrados, apuntando hacia todos aquellos artefactos que utilizan el lenguaje escrito y que requieren de elementos “culturales y pragmáticos necesarios para dar sentido” (CASSANY, 2011b:109) a los escritos y así poder llevar a cabo las actividades diarias. Estos artefactos letrados son de tipos muy variados, y contemplan absolutamente todo lo existente que de una o de otra forma debemos leer, comprendiéndolo o no, e incluso apropiándonos de ellos de manera ya inconsciente, como lo es saber en qué posición poner la palanca de velocidades del carro, a según queramos que éste avance o retroceda.

“Cada una de las maneras recurrentes y habituales de usar los artefactos letrados en nuestra comunidad constituye una práctica letrada, un tipo de lectura y escritura particular” (CASSANY, 2009). Así, comprender lo que leemos y lo que escribimos toma sentido en el contexto en el que nos encontremos, pudiendo incluso obtener bastante más información (ver Figura 1) que la que ofrece la sola práctica letrada en acción.

Figura 1: Fragmento de chat vía teléfono inteligente



Por ejemplo, al estar practicando una conversación vía chat en un teléfono «inteligente», uno puede darse cuenta, además de con quién está interactuando, de la calidad de la señal en el servicio de telefonía celular, de qué compañía provee el servicio, de si se está o no conectado a una red de tipo WiFi y la calidad de la señal de ésta, de la hora actual, del estado en que se encuentra la batería del teléfono, de los recursos con que cuenta para escribir y colocar emoticonos, etc. Y aunque no es lo mismo escribir en chat que en un diario personal o en la libreta escolar, la cotidianeidad en las prácticas letradas nos permiten construir significados apropiándonos de ellos y, a través de su conducto, insertarnos en distintas realidades sociales.

### **La alfabetización es una competencia**

Para la lectura de la mayoría de los textos (símbolos, idiomas y disciplinas ajenas a nuestro ámbito cotidiano de comprensión) somos analfabetas, pero en nuestro entorno sí que dominamos la lectura, aunque tal vez no estemos

alfabetizados. Comprender un texto no es trivial. “En cualquier tipo de lectura y texto debemos reconocer las letras, hacer hipótesis de su significado, aportar conocimiento previo, recuperar inferencias, tener control meta-cognitivo sobre el proceso de lectura, etc.” (CASSANY, 2009, el guión es mío), y lo ideal es hacerlo a la velocidad de la lectura. Lo anterior es ilustrado por Emilio SÁNCHEZ (2009) en tres destrezas principales necesarias para llegar a ser lo que él llama lector experto:

1. Desplazar sin esfuerzo sus ojos por la página impresa accediendo al significado de cada palabra leída, lo que requiere precisión y velocidad: Reconocimiento de palabras.
2. Extraer–seleccionar–organizar–integrar la información del texto en lo que ya sabe: Competencias básicas de comprensión.
3. Auto–regular la ejecución de los procesos de lectura e interpretación, lo que supone ser capaz de detectar problemas de comprensión respecto de las metas trazadas y repararlos: Auto–regulación.

Alcanzar estas destrezas requiere de un proceso de dedicación y práctica constantes, pues en sí se trata, más allá de sólo reconocer los símbolos que forman las palabras y leerlas con fluidez, de elegir la información identificada como útil y extraerla y codificarla meta-cognitivamente.

Por supuesto, existen prácticas letradas de diversas índoles. Podría decirse que hay igual diversidad en las prácticas letradas que las hay en los ambientes sociales. El ámbito escolar es uno que llama especialmente la atención, pero de la

misma forma que en la escuela estas prácticas ocurren en el hogar, en el trabajo, en los clubes y afiliaciones de distintos tipos a los que pertenecemos y en los que participamos.

### **El meollo del asunto**

El término literacidad “equivale al término inglés literacy (sinónimo de cultura escrita) e implica todo un conjunto de formas de pensamiento, de prácticas sociales, de habilidades necesarias para utilizar la escritura o los derivados” (CASTELLANOS, 2008:214) del uso de ésta. “Hay una visión que entiende la literacidad como una ‘práctica social’, desarrollada en congruencia con las propuestas de los Nuevos Estudios de la Literacidad” (CASSANY, 2006a; POVEDA, 2010) que adoptan una postura sociocultural, por lo que “la literacidad transita desde una noción simple a una cuestión compleja que requiere del desarrollo de destrezas” (LÓPEZ et. al., 2011:167) en cualquier dispositivo letrado, afectando de esta forma el modo y éxito para insertarnos y desarrollarnos en distintos contextos sociales. En el ámbito actual, donde el arribo de las nuevas tecnologías modifica la manera de realizar nuestras actividades cotidianas no es distinto, salvo por la necesidad de cambio a la concepción de las prácticas letradas. “Las nuevas prácticas de comunicación mediadas por ordenador y sus distintos soportes generan nuevos procesos cognitivos en la lectura y escritura de textos” (SAMPAIO, 2012:107), generando competencias socio–discursivas por doquier.

### **Binomio conceptual socio–discursivo**

En tanto que la alfabetización se refiere, más allá de una competencia en comunicación lingüística y al uso “dominado” del lenguaje, a las habilidades, los conocimientos y actitudes necesarios para participar en la cultura discursiva (CASSANY, 2006b; CARLINO, 2005), al hablar de “socio–discursivo” nos estamos refiriendo a la práctica de esas habilidades en cualquier contexto social en el que inferir, conjeturar correctamente, sea necesario para desenvolverse con éxito. Y cuando socio–discursivo lo ponemos luego de competencias, hablamos de literacidad. Y es que de acuerdo con ZAVALA (2002:16), el analfabeto es un «inválido» o «un muerto en vida», y el analfabetismo es «atraso» social.

Por lo anterior y reconociendo que hay cultura más allá de la letra, decidimos adoptar el término literacidad en tanto evita los problemas derivados de la concepción muy arraigada que se tiene sobre la alfabetización.

### **Competencias socio–discursivas**

El concepto literacidad se refiere a una forma de alfabetización que no se reduce a la lecto–escritura, sino a una alfabetización ligada a artefactos, como una capacidad para trabajar con significados.

La escritura cambia al ritmo que evolucionan las comunidades y leer y escribir no son sólo tareas lingüísticas o procesos psicológicos, sino también prácticas socioculturales. El hecho de que comunidades distintas opten por diferentes estilos comunicativos en una misma situación muestra que cada grupo humano desarrolla sus propias prácticas discursivas, por lo que al leer y escribir no sólo ejecutamos reglas ortográficas sobre un texto, sino que también

adoptamos una actitud concreta y un punto de vista como autores o lectores y utilizamos unos estilos de pensamiento preestablecidos para construir unas concepciones concretas sobre la realidad. Además, lo que escribimos o leemos configura nuestra identidad individual y social.

El uso de la escritura provoca cambios profundos en la humanidad: las nuevas formas de comunicación escrita distribuyen la información de otro modo, lo que fomenta que se creen sistemas de organización social distintos, lo que a su vez permite el desarrollo de otros valores o representaciones del conocimiento. El significado de un escrito no se ubica en el texto, sino en la mente. Lo construimos con los datos del discurso pero también con conocimientos previos. Varios lectores entienden significados diferentes leyendo un mismo texto.

El conocimiento es siempre cultural e ideológico, local. Tampoco es completo tomar los propósitos del autor como fuente básica del significado; el autor es sólo un elemento más junto con el contexto, la comunidad o el acto de lectura. El discurso construye las representaciones establecidas sobre la realidad (concepciones, imaginarios, opiniones). Por esta razón, la educación se encamina a desarrollar la conciencia crítica del lector para que valore si está o no de acuerdo con las representaciones y con la distribución del poder establecidas.

El conocimiento está siempre situado y es relativo. Cada lector construye su interpretación, desde su comunidad y enmarcadas con su cultura. Hoy la literacidad crítica afirma que el discurso también tiene ideología. Varios estudiantes no comprenden alguno de los elementos reseñados, aunque sean universitarios de segundo curso con formación lingüística.

El lector queda «cautivado» por los efectos retóricos de estos mecanismos y es incapaz de analizar fríamente los argumentos del texto o de considerar opiniones alternativas: acepta acríticamente la visión de los hechos. Para elaborar una interpretación crítica se requiere tener un buen conocimiento del tema del texto; recuperar toda la información implícita y comentar el razonamiento del texto. Así es posible evaluar el grado de conciencia que tiene el lector sobre su proceso de lectura: su capacidad para controlar el conocimiento previo, para darse cuenta de lo que no sabe y para formular y evaluar hipótesis de significado. El buen lector, con cierto conocimiento previo y con control sobre su proceso de lectura, identifica los indicios que presenta el texto, gestiona el conocimiento requerido y elabora interpretaciones coherentes. Según conozcamos más o menos datos, accedemos a cotas superiores de comprensión.

Sin duda, cada uno aprende el conocimiento relacionado con su comunidad; lo difícil es acceder a esquemas culturales de otras comunidades, pero puede hacerse mediante la experiencia personal, con el contacto con nativos, viviendo en su comunidad.

### **Conclusiones**

Dentro del amplísimo ámbito de estudio que posee la sociología, podemos observar que ésta se ocupa, entre otras cosas, de entender nuestro comportamiento tanto en los grupos y sociedades a las que pertenecemos, como de forma individual. Así, siendo que nuestro comportamiento es producto de nuestra propia interpretación del mundo social, es que la sociología pretende dar explicación a lo que ocurre en nuestro mundo, a partir de nuestra propia

percepción y entendimiento. Pero para poder explicar objetivamente los fenómenos sociales es necesario separarse de la propia realidad, reflejo de nuestra posición en el ambiente social que estamos observando y generadora de prejuicios sobre lo que estamos observando. Cuando logramos hacer esto, se dice que se cultiva la imaginación, permitiéndonos ir más allá de nuestra propia realidad.

Otra labor que realiza la sociología es la de estudiar el equilibrio que existe entre la reproducción social y la transformación social, es decir, el equilibrio existente entre el funcionamiento social en sus distintas etapas de desarrollo y los cambios que la sociedad experimenta en cada una de esas etapas. Esta tarea está ligada a la anterior, porque se ocupa de entender tanto lo que ocurre con los individuos en su vida social, como las transformaciones sociales que el propio individuo experimenta consciente o inconscientemente, siempre a partir de la interpretación que logre quien observa, que interpreta a partir de su propia experiencia, de su propia consciencia, forjada por su propia participación en el mundo social en el que crece y se desarrolla. Así, por más objetiva que parezca ser la descripción de los fenómenos sociales observados, estaremos sujetos siempre a conocer tan sólo indicaciones de la consciencia, tipificadas o creadas por la subjetividad de nuestra propia interpretación. No obstante a lo desalentador que puede parecer ser lo anterior, la subjetividad se puede mitigar en tanto existan más y más análisis sobre el mismo fenómeno, pues el objeto del pensamiento se aclara progresivamente con la acumulación de diferentes perspectivas de estudio. Es de esta forma que los actos de la sociedad —delineados por la misma



sociedad— son validados para hacer de la vida cotidiana un acto coherente de los individuos.

La coherencia que otorgamos a la actividad humana es objetivada por la producción de un sistema de signos, es decir, por un lenguaje. Éste supone ser el sistema de signos más importante que poseemos como especie y, probablemente, sea lo más determinante a la hora de distinguirnos de las demás especies animales del planeta. A través del lenguaje nos comunicamos, le damos significación a la vida cotidiana y a lo inexplicable y, sobre todo, nos identificamos como miembros de un determinado grupo social. Al utilizar el lenguaje no sólo ejecutamos determinadas reglas para objetivar lo que deseamos, sino que también adoptamos una actitud concreta y un punto de vista como relatores y utilizamos unos estilos de pensamiento preestablecidos para construir concepciones concretas sobre la realidad y, de esta forma, coadyuvar en nuestra participación dialéctica para hacernos miembros de una sociedad.

Como miembros de una sociedad, nos situamos en determinada posición dentro de ella, según la representación semántica que hagamos de nuestra realidad. Esta representación se logra a partir de un lenguaje público aprendido, de la misma forma que se fueron aprendiendo nuestros hábitos y costumbres y los símbolos que producimos de ellos. La cuestión es, que para que dicha representación se pueda objetivar, debe carecer de juicios de valor, no importa si nuestra consciencia está determinada por nuestro ser social, o nuestro ser social está determinado por nuestra consciencia. Entonces, para estudiar cómo es que funciona un grupo social en determinada etapa y los cambios que dicho grupo

experimenta en ella, la sociología, o los estudios sociales, dividen su campo de estudio en diferentes segmentos, siendo los estudios organizacionales uno de ellos.

El campo de los estudios organizacionales es, como su nombre lo indica, la organización, que es una alineación social que se diferencia de otros grupos sociales porque tiene fines específicos, es decir, cada miembro de la alineación social que la conforma labora en la organización buscando alcanzar los objetivos organizacionales, normalmente constituidos por un orden normativo en el que existen diferentes niveles de autoridad y tareas específicas. Una organización, entonces, es un sistema social en el que ocurre gran parte de la vida cotidiana y, de la misma forma en que ocurre en la sociedad, en la organización existe la reproducción y la transformación social.

Entre los muchos tipos de organización que existen está la escolar, universidades incluidas. Se trata de una organización compleja, perfilada por su objetivismo en oposición al subjetivismo e, idealmente, conformada desde una perspectiva humanista radical. Así, la fenomenología que ocurre al interior de la organización escolar, es producto de los individuos quienes reciben de la propia organización los insumos para actuar como lo hacen.

Uno de esos insumos es, decíamos antes, el lenguaje, tal vez el distintivo más característico que nos identifica como especie. A través del lenguaje comunicamos nuestros pensamientos, convencemos, dominamos, instruimos... y como ocurre con la conducta humana, el lenguaje también es aprendido (y

compartido) y sufre transformaciones en el transcurrir del tiempo, adaptándose a los modos que la cotidianeidad imponga en turno.

La disciplina que estudia las formas escritas del lenguaje, incluyendo sus transformaciones, es la «literacidad». Esta disciplina, más allá de los pormenores de la alfabetización, que consiste en poseer habilidades lingüísticas para insertarse en las dinámicas de comunicación, se ocupa de las formas ideográficas del lenguaje, y de cómo damos significado a la vida cotidiana a través de éste. Así, al leer y escribir no sólo ejecutamos reglas ortográficas sobre un texto, sino que también adoptamos una actitud concreta y un punto de vista como autores o lectores y utilizamos unos estilos de pensamiento preestablecidos para construir concepciones concretas sobre la realidad. A esta actividad, la conocemos como práctica letrada.

Se habla de la existencia de una amplia gama de prácticas letradas, en el sentido que hay tantas de éstas como ambientes sociales, significando que en cada ámbito social ocurre una determinada práctica letrada. En cada una se requiere una práctica social, un desarrollo de destrezas, una competencia socio-discursiva. Así, una diapositiva utilizada como apoyo en el dictado de un tema durante una clase escolar, requerirá de habilidades específicas por parte de quien escribe y lee para cumplir su cometido. Esta diapositiva desarrollará también determinadas competencias específicas dentro de su ambiente social, construyendo su realidad según la interpretación que le otorguemos, modificando a fin de cuentas la manera de alcanzar los objetivos previstos.

## Referencias

- ADORNO, T. W. (1993), Introducción a la sociología. Editorial Gedisa S.A., tercera reimpresión (2008) Barcelona.
- AGUILAR ALCONCHEL, M. Á. (2004), "Chomsky y la gramática generativa" en Investigación y Educación, No. 7, volumen 3, disponible en [http://www.csub.edu/~tfernandez\\_ulloa/spanishlinguistics/chomsky\\_y\\_la\\_gramatica\\_generativa.pdf](http://www.csub.edu/~tfernandez_ulloa/spanishlinguistics/chomsky_y_la_gramatica_generativa.pdf)
- ARGUDIN, Y. (2008). Educación basada en competencias: nociones y antecedentes. Trillas, México.
- BARTON D. y TUSTING, K. (2005) "Beyond Communities of Practice: Language, Power and Social Context" en CASSANY (2009), Prácticas letradas contemporáneas. Conferencia dictada en el Congreso Leer.es.
- BENVENISTE, É. (1966), Problèmes de linguistique générale, éditions Gallimard, París.
- (1974), Problèmes de linguistique générale 2, éditions Gallimard, París.
- BLAS, F. de A. (2007). Competencias profesionales en la formación profesional. Alianza, España.
- CARLINO, P. (2005). Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica. Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- CASSANY, D. (1989). Describir el escribir. Cómo se aprende a escribir. Paidós Comunicación, Barcelona.

- (2005). Investigaciones y propuestas sobre literacidad actual: multiliteracidad, internet y criticidad. Cátedra UNESCO para la lectura y la escritura. 4 Jul. 2011.
  - (2006a). Tras las líneas. Sobre la lectura contemporánea. Editorial Anagrama S. A., Barcelona, España.
  - (2006b). “Análisis de una práctica letrada electrónica” en Páginas de Guarda. España, N°2, 2006, pp. 99-112.
  - (2007), Afilar el lapicero. Editorial Anagrama S.A., Barcelona.
  - (2008), Prácticas letradas contemporáneas. Ríos de Tinta, México.
  - (2009), Prácticas letradas contemporáneas. Congreso Leer.es, Ministerio de Educación, Madrid. 13-11-2009. En línea: [www.leer.es](http://www.leer.es)
  - (2011a), En\_línea. Editorial Anagrama S.A., Barcelona.
  - (2011b), “Sobre los componentes socioculturales de la lectura en lengua extranjera” en La lectura en lengua extranjera. Editoras: Yolanda RUIZ de ZAROBÉ y Leyre RUIZ de ZAROBÉ, PortalEditions S. L., España.
- CARRATALÁ TERUEL, F. (2013). La comunicación lingüística como competencia transversal. Ediciones de La Torre, Madrid.
- CASTELLANOS RIBOT, M. (2008) “Literacidades tradicional y electrónica en estudiantes universitarios” en Veredas, Número especial, UAM-Xochimilco, México, 2008, pp. 203-230.
- CHANLAT, A. y BÉDARD, R. (s/f), El dirigente, una ética de la palabra, Centre Humanismes, Gestions et Mondialisation, HEC–CETAI, Montreal, pp. 203 – 223.

- CHOMSKY, N. 1957 (1969), *Syntactic Structures*, Mouton, Londres.
- (1970), *Le langage et la pensée*, Payot, París.
- FERREIRO, E. (1997). *Alfabetización. Teoría y práctica*. Siglo XXI Editores, México.
- GARTON, A. y PRATT, G. (1989). *Aprendizaje y proceso de alfabetización. El desarrollo del lenguaje hablado y escrito*. Paidós, España.
- GIDDENS, A. (2009). *Sociología*. 6ª edición. Alianza Editorial S.A. Madrid, España.
- GÓMEZ MONTERO Sergio (2012). “Leer y escribir: nuevas tecnologías” en *La Jornada Semanal*. Retribuido de <http://www.jornada.unam.mx/2012/06/24/sem-sergio.html>
- GUSDORF, G. (1952), *La Parole*, PUF, París.
- KALMAN, J. (2004). *Saber lo que es la letra*. Siglo XXI Editores en coedición con el Instituto de Educación de la UNESCO, México.
- LOCKE, J. (1959), “An essay concerning human understanding” en *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, núm. 4, Arlington, diciembre de 1996, pp. 356-377.
- LÓPEZ, A., ENCABO e I. JEREZ (2011) “Competencia digital y literacidad” en *Comunicar*, nº 36, v. XVIII, 2011, pp. 165-171
- PINKER, S. (1995), *El instinto del lenguaje. Cómo crea el lenguaje la mente*. Alianza, Madrid.

POVEDA, D. y SÁNCHEZ, J. (2010) “Las prácticas y estilos de literacidad de los adolescentes fuera de la escuela” en Sociolinguistic Studies, Londres, Sols vol 4.1 2010, pp. 85–114.

PUTNAM, H. (2000), Representación y realidad. Un balance crítico del funcionalismo. Gedisa Editorial, Barcelona.

SAMPAIO COELHO, A. C. (2010) “La literacidad electrónica y el hipertexto” en LOGOS 32 Comunicação e Audiovisual. Año 17, No. 01, 1o semestre 2010, pp. 107-117.

SÁNCHEZ, E. (2009). Ayudar a comprender y enseñar a comprender. Necesidades de los alumnos y necesidades de los profesores, Congreso Leer.es, Ministerio de Educación, Madrid. 13-11-2009. En línea: [www.leer.es](http://www.leer.es)

de SAUSSURE, F. (1973). Cours de linguistique générale, Payot, París.

YUNES, E. (2008). Tejiendo al lector. Una red de hilos cruzados. Ríos de Tinta, México.

ZAVALA, V. (2002). Desencuentros con la escritura. Escuela y comunidad en los Andes peruanos, Lima, Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú.

CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales

**DA**  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

**CSH** División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**POLÍTICAS PÚBLICAS, INSTITUCIONES y  
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**



## INTRODUCCIÓN

La ciencia de políticas que Harold Lasswell pensaba a mediados del siglo pasado ha prosperado como campo de conocimiento de una manera que jamás hubiera imaginado. Su difusión ha alcanzado nivel mundial. En particular, los años ochenta fue la época en que el enfoque de políticas públicas apareció notoriamente en México, gracias a las traducciones de textos clásicos del campo que Luis F. Aguilar Villanueva publicó en su popular antología. Desde ese momento dicho enfoque delimitó un nuevo espacio de trabajo para múltiples investigadores de diversas disciplinas, interesados en estudiar al gobierno a partir de su acción.

En la actualidad el enriquecido enfoque de políticas públicas es un reflejo de las transformaciones de la sociedad. Múltiples lentes teóricos y herramientas metodológicas son utilizadas en la generación de conocimiento para una mejor hechura políticas, así como para el análisis de diversos fenómenos relacionados a las políticas públicas como objetos concretos, tales como los efectos de las relaciones entre actores de la sociedad civil y la burocracia gubernamental en la implementación de políticas o el papel de las creencias en la construcción de un problema incluido en la agenda pública, entre algunos ejemplos.

La importancia de este enfoque es tal, que no es campo exclusivo de las escuelas de administración pública, ciencias políticas o economía, otras disciplinas como la sociología, antropología, psicología y derecho, por mencionar algunas, han nutrido con sus metodologías y teorías este espacio de investigación, algunas veces con implicaciones prácticas. Por ejemplo, el uso de metodologías cualitativas usuales en la antropología y sociología para la identificación de poblaciones beneficiarias o la evaluación de impacto de las políticas.

Las políticas públicas como enfoque u objetos concretos forman parte del lenguaje común, no sólo en el ámbito académico, en la sociedad en general. Especialmente en la academia la razón descansa en su utilidad como representación de la acción pública, favoreciendo su estudio a través de múltiples lentes teóricos y aproximaciones metodológicas.

Recientemente los estudiosos de las organizacionales se han interesado en las políticas públicas. Desde este punto de vista la política pública tiene una dimensión organizacional usualmente dada por sobreentendida, pero que su análisis permite explicar fenómenos poco explorados por otros campos de conocimiento. De manera que en cierto sentido, las políticas públicas se han vuelto objeto de los Estudios Organizacionales, naturalmente porque se trata de acción organizada.

Este preámbulo es de utilidad para dar cabida al conjunto de capítulos de este apartado, que en su contenido integran investigaciones y análisis principalmente sobre fenómenos vinculados a las políticas públicas, la mayoría destacando su dimensión organizacional. La diversidad de temas y argumentos presentados son ejemplo de la proximidad de los Estudios Organizacionales con las políticas públicas y otros fenómenos de naturaleza pública.

El capítulo de De la Rosa, Pérez, Contreras y Hernández denominado *Reflexiones preliminares sobre el carácter organizacional de la Cooperación Internacional para el Desarrollo: problemáticas organizacionales de la AMEXCID*, presenta una reflexión inicial sobre la manera en que la cooperación internacional para el desarrollo (como política pública) puede ser concebida como un objeto de estudio organizacional. Con este propósito analizan una dependencia gubernamental denominada AMEXCID, responsable de esta política de cooperación internacional en México. El capítulo muestra el potencial de la perspectiva organizacional para la identificación y estudio de problemáticas organizacionales relacionadas a una política pública.

Mientras tanto, el capítulo de Magaña y Vargas, denominado *Gobernanza o fragmentación de las políticas del agua en México*, contiene un análisis detallado de la política pública del agua desde un enfoque institucional. En su diagnóstico y análisis logran identificar las contradicciones y debilidades organizacionales de esta política, sembrando la duda si es posible hablar de una auténtica gobernanza hídrica en México. El estudio realizado por estos autores pone en evidencia los alcances de una política a la luz de lo organizacional.

El capítulo denominado *Políticas regionales y ordenamiento territorial en la Región Ile-de-France: la implementación de un Contrato Regional Territorial (CRT)*, elaborado por Joselyne Ramírez, describe los efectos de la modernización de la acción pública territorial emprendida en Francia y en especial en una región. Su estudio analiza los efectos de las leyes enfocadas a la descentralización en la Región Ile-de-France y la importancia de los contratos como instrumentos de esta entidad administrativa para tener un rol estratégico en la coordinación de la acción pública regional.

El nivel de análisis es macro-organizacional, reflexiona no sólo sobre los efectos de las políticas de modernización en la organización de una región, sino también sobre los instrumentos utilizados para lograr una acción territorial coordinada en dichos espacios.

Por su parte Rosas, Mapén, Rodríguez y Méndez presentan el capítulo *Evaluación de la Adopción de la Gestión para Resultados en los Municipios de Tabasco, México*. Los autores describen en este capítulo los resultados de una investigación acerca del grado de avance en la instrumentación en los municipios de Tabasco de la GpR con sus dos componentes, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Las evidencias obtenidas muestran un avance menor que suponen los autores se debe a la ausencia de un programa de formación en estos temas, impartido al personal directivo y de mandos medios. El análisis comparativo realizado entre organizaciones municipales, permitió a los autores reflexionar sobre las limitaciones de estos gobiernos locales para asimilar propuestas de modernización administrativa.

El capítulo de Pérez, Morales y Sánchez denominado *El Servicio Profesional de Carrera. Una reflexión sobre los modelos de ingreso a partir de un estudio de caso*, presenta los resultados de una investigación cualitativa que busca analizar los aspectos formales e informales que intervienen en el proceso de ingreso al Servicio Profesional de Carrera (SPC). A partir del análisis de un caso, encuentran entre otras evidencias, aspectos informales relacionados al ingreso que son contrarias al SPC y que corresponden a la recreación de prácticas que eran comunes en el pasado, antes de la instrumentación del SPC, como favorecer el ingreso de personal afín al jefe inmediato de la plaza o plazas en concurso, con la finalidad de conformar equipos de trabajo basados en la confianza. El capítulo revela desde la perspectiva organizacional, las contradicciones entre un modelo como el SPC y las prácticas fuertemente arraigadas institucionalmente en las organizaciones gubernamentales.

Finalmente, el capítulo elaborado por Castillo, Orozco, Mendoza y Rivera, titulado *Las Reformas Estructurales y su Efecto en la Ocupación en México*, busca describir mediante análisis documental, el potencial efecto de las reformas actuales en la dinámica de ocupación y empleo de México. El mensaje implícito en este documento, es que dichas reformas que dan lugar a la configuración de políticas, tienen impactos hasta ahora incalculables en su totalidad, que trastocan la realidad organizacional y social en México.

***Arturo Hernández Magallón***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***





# Una Mirada a La Hacienda Pública Municipal en Sinaloa, México.

---

*Dr. Nicolás Guadalupe Zúñiga Espinoza<sup>1</sup>*  
*Dra. Maria Lourdes López López<sup>2</sup>*  
*Dra. Maria Consuelo Gonzalez Perez<sup>3</sup>*  
*Lic. Ana Aurora Soto Montoya<sup>4</sup>*

## RESUMEN

Los gobiernos municipales del estado de Sinaloa, en México, deben salir de la pereza fiscal y generar mayores ingresos propios. Este artículo, presenta un avance de investigación para llevar a cabo una reforma hacendaria municipal en esta entidad federativa mexicana, cuyo propósito es disminuir el desbalance fiscal vertical que existe a raíz de la fuerte dependencia que se tiene de las transferencias federales y la subutilización de las bases tributarias locales, como lo es el impuesto predial. Una de las propuestas en este artículo es que el 90% de la recaudación de impuestos se conecte a la prestación de servicios públicos de calidad para los contribuyentes; asimismo, que el 10% restante sea destinado a impulsar el desarrollo económico local, cuyo propósito sería generar empleos e ingresos para la población.

**Palabras clave:** Impuestos municipales, Desarrollo Económico Local y Servicios públicos.

## ABSTRACT

Municipal governments in the state of Sinaloa, Mexico, must leave the fiscal laziness and generate more income. This article presents a research advance to conduct a municipal tax reform in this Mexican state, whose purpose is to reduce the vertical fiscal imbalance that exists because of the strong dependence we have of federal transfers and underutilization of local tax bases, such as the property tax. One of the proposals in this article is that 90% of tax revenues connected to the provision of quality public services for taxpayers; also, the remaining 10% is aimed at boosting local economic development, whose purpose would be to generate jobs and income for the population.

**Keywords:** Municipal Taxes, Local Economic Development and Public Services

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [ponencias.ecea.uas@gmail.com](mailto:ponencias.ecea.uas@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [maria.lourdes@uas.edu.mx](mailto:maria.lourdes@uas.edu.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa . [ponencias.ecea.uas@gmail.com](mailto:ponencias.ecea.uas@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [ponencias.ecea.uas@gmail.com](mailto:ponencias.ecea.uas@gmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

En México, el estado de Sinaloa, conformado por dieciocho municipios, es uno de los más importantes generadores de productos agropecuarios de nuestro país. Sin embargo, son las regiones con un mayor peso de la actividad industrial las que poseen una mejor capacidad fiscal para obtener mayores ingresos para la hacienda pública (Bahl, 2009), por lo que el territorio sinaloense no tiene esa fortaleza en su estructura económica.

En el rubro de los ingresos públicos, de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 (PED, 2011:69) “el estado enfrenta problemas que limitan la atención de las crecientes necesidades sociales y de inversión pública, como es lo rígido del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, altamente centralizado, como lo muestra el hecho de que un poco más del 95% de la recaudación nacional es responsabilidad del gobierno federal”

Si el diagnóstico anterior se establece en el PED de la administración pública estatal, el dar una mirada al desempeño de la recaudación de impuestos municipales, implica comprender que este asunto “no está ligado solamente a un problema de eficiencia del gobierno; tampoco solamente a la desconfianza de los contribuyentes; existen otros factores, como es el caso de la estructura económica de una región, el empleo, el nivel de ingreso per cápita, la participación en el comercio exterior, entre otros”. (Zúñiga, 2012: 150)

En referencia a los impuestos a la propiedad inmobiliaria, reflejan que en México dichas contribuciones no son bien aprovechadas por los gobiernos locales. De

acuerdo a Zúñiga (2012:83) “la presión tributaria del impuesto predial para los municipios mexicanos en el año de 1985 fue del 0.10% del producto interno bruto y para el año 2008 alcanzó un 0.3 por ciento” (p. 80). Si se hace una comparación al 1.8 por ciento que, en promedio, recaudaron los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y del 0.62 y 0.59 por ciento de Brasil y Chile, respectivamente, da un panorama del rezago que tienen los gobiernos locales de nuestro país en la administración de este tributo”. ¿Qué está pasando en el estado de Sinaloa en este rubro y, en general, en el desempeño de los ingresos y gasto de las municipalidades

## **DIAGNÓSTICO**

El estado de Sinaloa, entidad federativa localizada al noroeste de México, es un territorio identificado por ser uno de los más importantes generadores de producción agropecuaria. En otras palabras, su economía está altamente ligada al sector primario, por lo que no posee una buena capacidad fiscal como si la tienen economías productoras de manufacturas, como es el caso del estado de Nuevo León. Parafraseando a Bahl (2009) “las economías con un sector agrícola predominante dificultan la recaudación de impuestos en comparación con las regiones que producen manufacturas”.

De esta forma, Sinaloa cuenta con dieciocho gobiernos municipales que tienen diferencias importantes en sus estructuras económicas, pero en conjunto, el estado tiene una vocación agropecuaria. Así, con el propósito de conocer algunas variables o determinantes que influyeron en la recaudación del impuesto predial

para los municipios sinaloenses, se procedió a consultar un estudio de Zúñiga (2012) quien, al realizar un análisis de la presión tributaria, el cual se observa en la tabla 1, dice que el:

modelo del impuesto a la propiedad muestra un claro efecto negativo de los dos tipos de transferencias, destacando las transferencias condicionadas, consideradas como las responsables de haber generado un efecto de pereza fiscal en la recaudación de esta contribución. Esto se observa en la columna 3 donde el estimador es negativo y con un nivel de significancia al 1 por ciento. Esto indica que por cada \$ 1.00 (un peso) de incremento de este tipo de fondos federales, la presión del predial disminuyó en \$ 0.24 (veinticuatro centavos).

Respecto a los valores catastrales de los municipios de Sinaloa, estos manifiestan una relación inversa respecto a la capacidad para recaudar esta contribución, es decir, la no actualización de las bases fiscales genera menores ingresos para las haciendas públicas municipales. En cuanto al tamaño de los municipios, medido por su población, en general refleja efecto positivo, más no significativo. Lo mismo ocurre con el valor de la producción per cápita al estimular la recaudación; quizás en esto tenga influencia el hecho de que una parte del impuesto a la propiedad (en las zonas rurales y agrícolas) recae sobre los precios de los productos agropecuarios. (p.200-201)

Pero si en la tabla 1 se observa la columna 5, cuando las transferencias condicionadas (llamado ramo 33) se evalúan por separado, muestran que por

cada peso que recibió el municipio por este recurso federal, la recaudación del predial cayó en 66 centavos. También es de observarse que el índice de marginación tiene un efecto negativo en la recaudación, lo cual puede verificarse en las columnas 1 y 2, donde la afectación es de 75 y 25 centavos menos de impuesto predial por cada peso recibido por las transferencias.

**Tabla 1.-Determinantes de la recaudación del impuesto predial en Sinaloa**

Periodo	1993 – 2008		1998 – 2008		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Total transferencias	-0.254**				
	(0.519)				
Transferencias no condicionadas		-0.429	-0.310	-0.307	
		(0.420)	(0.878)	(0.522)	
Transferencias condicionadas			-0.246***		-0.665**
			(0.381)		(0.299)
Lnvcat	-1.693	-0.516	0.447	-2.347*	-0.307
	(1.857)	(0.959)	(1.142)	(1.154)	(1.331)
Lnpop	-1.543	0.0901	1.471	-0.738	0.0102
	(3.106)	(0.233)	(2.733)	(1.395)	(1.903)
Lnvapc	0.855	0.205	1.422	1.217	1.453
	(1.265)	(0.755)	(1.562)	(0.718)	(2.389)
Indices de Marginación	-	-0.259*	-0.248	-0.129	0.184**
	0.754*				
	(0.449)	(0.129)	(0.169)	(0.120)	(0.0750)
Observaciones	270	288	180	180	180
Número de municipios	18	18	18	18	18
Sargant p-v	0.885	0.655	0.276	0.0603	0.250
Hansen p-v	1	1	0.996	1	0.996
Arellano-Bond ar(1)	0.152	0.0600	0.150	0.246	0.238
Arellano-Bond ar(2)	0.559	0.337	0.738	0.988	0.739
Errores estandar entre paréntesis					
Significancia*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1					

Fuente: Zúñiga (2012)

## **LA MARGINACIÓN REPERCUTE EN LA PRESION TRIBUTARIA**

Respecto a otros factores que afectan o alientan la tributación, Zúñiga (2012:150) explica que “en la recaudación de impuestos municipales de Sinaloa están presentes factores como la marginación, la estructura económica, los valores catastrales de los inmuebles, así como el desarrollo económico de cada territorio”. Al hacer una revisión de la variable marginación para esta entidad federativa, de acuerdo a los indicadores del Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2010), el municipio de Badiraguato está clasificado como de muy alta marginación, representando el 1.1 por ciento de la población estatal, mientras que en el otro extremo Mazatlán, Culiacán, Salvador Alvarado y Ahome son calificados como de muy baja marginación y en estas cuatro municipalidades vive el 64.8 por ciento de los sinaloenses. El municipio norteño de Choix, es el único clasificado como de alta marginación; mientras que Guasave, Angostura, Navolato y Escuinapa son catalogados como de baja marginación y representan el 18.8 por ciento de la población. Los restantes ocho municipios (El Fuerte, Sinaloa, Mocorito, Cosalá, Elota, San Ignacio, Concordia y El Rosario) que representan el 14.2 por ciento de la población están calificados como de media marginación.

La base de datos de CONAPO permite deducir que en municipalidades como Badiraguato y Choix la presión tributaria es baja porque la población es pobre, por lo que los gobiernos municipales, por más esfuerzo que realicen, no podrán fortalecer sus ingresos propios por la falta de empleos e ingresos para las personas. En cambio, los territorios de Mazatlán, Culiacán, Salvador Alvarado y Ahome son los que tienen más posibilidades de tributar a la hacienda pública.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a las cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la pobreza en Sinaloa durante el 2008 abarcaba al 32.5 por ciento de la población, cifra que dos años después llegó a ubicarse en 36.5 por ciento; expresado en otros términos, de 764 mil 400 personas pobres registradas en el 2008, para el 2010 alcanzó la cifra de 869 mil 100 habitantes, es decir, en tan solo dos años se agregaron 104 mil 700 sinaloenses a la línea de pobreza. Este comportamiento de la marginación, afecta la presión tributaria porque las personas no pueden hacer un esfuerzo para liquidar sus impuestos locales a la hacienda municipal, dado que su nivel de ingreso es marginal o nulo por no poseer un empleo estable o encontrarse en la fila de los desempleados.

En esta medición de la presión tributaria, se hace necesario exponer el concepto de esfuerzo fiscal, aun y cuando no existen consensos en su discusión teórica, para efectos del presente artículo, no puede ser definido solamente de manera cuantitativa (visión gubernamental) como lo plantean Frank (1957) y Bahl (1971), sino que debe apreciarse de forma cualitativa (visión del contribuyente) como lo expone Cordero (2010), "el esfuerzo que hace el contribuyente para pagar sus impuestos". Si los gobiernos municipales no hacen un esfuerzo por recaudar sus impuestos obtendrán menores recursos, pero también es cierto que si el nivel de ingreso de las personas es bajo e insuficiente para adquirir los bienes de la canasta básica, entonces el 36.5 por ciento de los sinaloenses (CONEVAL, 2010) tendrán dificultades para tomar una parte de su salario y cederlo por el pago de impuestos a la hacienda pública municipal.

## **UNA MIRADA A LA HACIENDA MUNICIPAL.**

Una vez diagnosticado los determinantes del impuesto predial, ahora se da una mirada al desempeño de la hacienda pública de los municipios sinaloenses. Para ello es necesario revisar el marco normativo, iniciando con la fracción III del artículo 115 constitucional, la cual contiene nueve incisos donde se precisan las funciones y servicios públicos que son responsabilidades de este nivel de gobierno. El debate inicia en este apartado cuestionándose ¿Cómo financiar estas responsabilidades cuando una parte de los ingresos públicos locales: el impuesto predial rústico va destinado para inversiones públicas en el medio rural? En algunos municipios es insuficiente la recaudación local para financiar los servicios públicos y tienen que apoyarse con las transferencias no condicionadas (participaciones federales).

La fracción IV del mismo artículo menciona que los municipios “administrarán libremente su hacienda pública” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2013:82) que se conforma por los ingresos generados por la prestación de servicios públicos, el cobro de contribuciones a los propietarios de inmuebles y los recursos llamados participaciones federales. Como se observa, aquí no se mencionan las transferencias condicionadas, provenientes del ramo 33, en razón de que su aplicación se rige por la normatividad<sup>5</sup> del más alto nivel gubernamental.

---

<sup>5</sup> La norma se especifica en el artículo 25 del capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (2013), donde señala en que rubros deben aplicarse estos recursos condicionados.



Aun así, la frase “administrarán libremente su hacienda pública” es cuestionable, pues a pesar de que el penúltimo párrafo del inciso c, fracción IV del artículo 115, afirma que “los presupuestos de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles”(2013:83), el antepenúltimo párrafo de la fracción IV plantea que “propondrán las cuotas y tarifas aplicables a los impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, las tablas de valores unitarios de suelo y construcciones que sirvan de base para el cobro de las contribuciones a la propiedad inmobiliaria”(2013:82). Esta misma limitación la establece el párrafo segundo de la Ley de Hacienda Municipal de Sinaloa (LHM, 2011) al mencionar que los ayuntamientos harán esta propuesta “al H. Congreso del Estado”. (p.1)

## **PROPUESTA DE REFORMA**

De acuerdo a los factores de marginación, presión tributaria y la falta de empleos; aunado a la inequidad en el pago de impuestos, donde algunos contribuyentes poseen tratamientos fiscales preferenciales, es necesario impulsar las reformas correspondientes, tanto en la Constitución Política Nacional como la Ley de Hacienda Municipal del estado de Sinaloa. Lo anterior con el propósito de que los ayuntamientos aprueben tanto las cuotas y tarifas aplicables a los impuestos a la propiedad inmobiliaria como las tablas de valores unitarios y usos del suelo y construcciones.

Reforma a la Constitución Política Nacional.

1.-Para ello será necesario reformar la fracción IV del artículo 115 constitucional y el artículo 1 de la Ley de Hacienda Municipal de Sinaloa.

Si está permitido que aprueben su gasto público, pero están limitados para crear impuestos, bueno, a lo menos que les den libertad para elegir las tasas y tarifas<sup>6</sup> que recaen sobre la propiedad inmobiliaria y que no sea una facultad del Congreso del Estado. Obviar que los municipios que no cuenten con las habilidades técnicas de catastro, podrán ser asesorados por el Instituto Catastral, como se opera en la actualidad, pero que la facultad de aprobación finalmente sea de los ayuntamientos.

Reformas a la Ley de Hacienda Municipal

2.-Eliminar último párrafo de fracción II del artículo 35 de la Ley de Hacienda Municipal y adicionar fracción IV que establecerá:

Lo que se recaude por concepto de las fracciones I, II y III del presente artículo se destinará exclusivamente a la prestación de servicios públicos en beneficio de los residentes del municipio para lo cual se llevará una cuenta especial de contabilidad.

3.-En materia del Impuesto sobre adquisición de inmuebles (ISAI) reformar el artículo 46 para excluir de la exención de este impuesto a los partidos políticos

---

<sup>6</sup> Serra (2007) dice que los gobiernos subnacionales de Brasil poseen autonomía en el cobro de sus tributos y en la elaboración de sus presupuestos, situándolos en una posición cercana a las federaciones más desarrolladas.

que adquieren inmuebles, dado que se considera inequitativo para los contribuyentes que si están sujetos al pago de este impuesto.

4.-Reformar artículo 38 de la LHM para que eliminar el tratamiento especial que se le da a los inmuebles de los sindicatos obreros y campesinos, dado que actualmente a la base gravable sobre la que se cobra el impuesto predial, le restan o quita un valor equivalente de 16 mil 500 salarios mínimos y posteriormente se determina el tributo.

Estos dos tratamientos preferenciales tanto en ISAI como predial resultan cuestionables ante haciendas públicas que poseen insuficiencia de ingresos al dar este tipo de facilidades a contribuyentes que si tienen capacidad de pago; además que son beneficiarios de servicios públicos porque, generalmente, tienen sus inmuebles dentro del padrón de usuarios de la zona urbana, recibiendo alumbrado público, drenaje sanitario, agua potable, drenaje pluvial, recolección de basura, zona pavimentada, entre otras. No puede explicarse lo mismo en la zona rural, donde los poseedores de tierras productivas tributan a través del impuesto predial rústico y, a pesar de ello, hay marginación.

## LIGAR LOS IMPUESTOS LOCALES A LA PRESTACION DE SERVICIOS PÚBLICOS

El propósito de dichas reformas busca, entre otros objetivos, que haya transparencia en la ruta de cómo se cobran los impuestos a los ciudadanos y de qué forma se les regresan estos recursos en servicios públicos en el lugar donde viven. Los responsables de la hacienda pública no solamente deben estar instrumentando el procedimiento administrativo de ejecución (PAE), desde notificar adeudos fiscales hasta el remate de bienes, sino que un buen estímulo para el contribuyente es ligar la recaudación local al gasto de los servicios públicos locales. Esto conlleva a transparentar como se aplican los recursos, por lo que se propone que, en Sinaloa, los municipios no solamente apliquen “el principio de capacidad de pago” cuando recaudan, sino que instrumenten “el principio del beneficio<sup>7</sup>” para que los contribuyentes tengan certeza de que los impuestos que aportan se regresan en beneficio mediante la devolución de servicios públicos para el lugar donde reside y poner al descubierto al *free rider*<sup>8</sup>. Además, otra iniciativa novedosa que puede instrumentarse es que un porcentaje de la recaudación del impuesto predial se destine para crear un fondo que impulse el desarrollo económico local. Esta última propuesta ya funciona en Colombia, lo cual permite generar combatir la marginación, generar empleos e ingresos para las personas que habitan en las municipalidades. Los gobiernos municipales ya no pueden ser solo administradores de las transferencias que reciben y de los

---

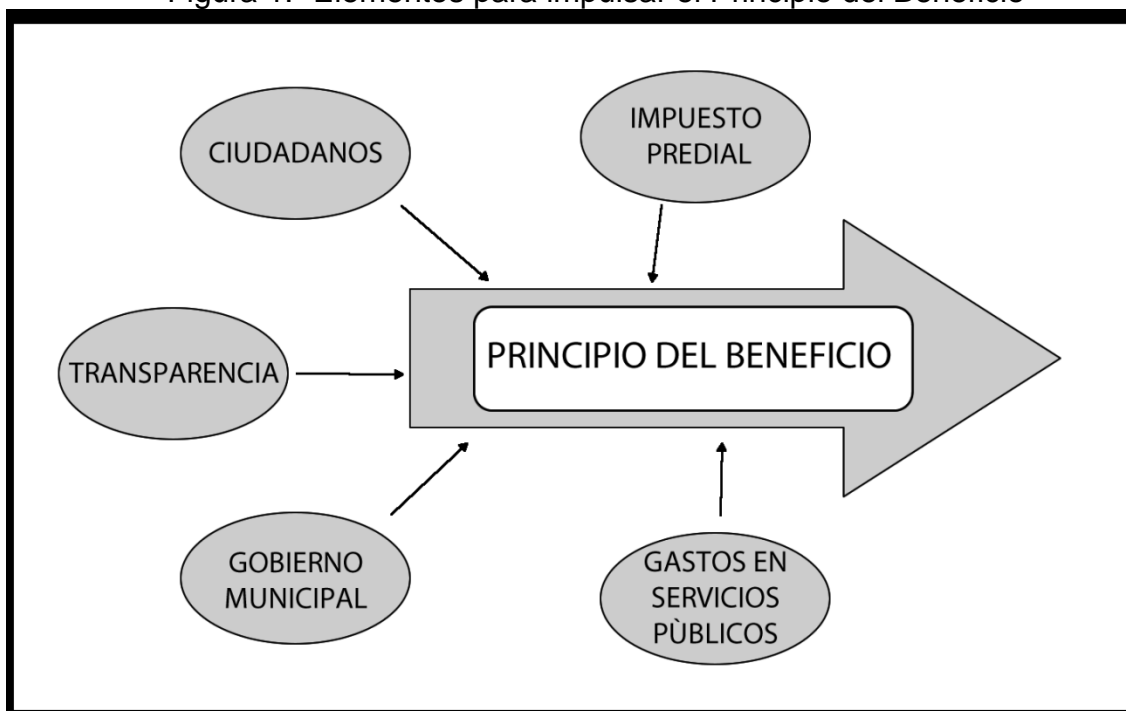
<sup>7</sup> Según Musgrave (1992), el principio de capacidad de pago es más antiguo que el principio del beneficio; el primero se ubica en el siglo XVI y entre Rousseau, Say y John Stuart Mill.

<sup>8</sup> Así se le llama en la literatura al usuario que recibe los servicios públicos gratuitos, afectando la calidad de los bienes que prestan los gobiernos locales, ya sea recolección de basura o alumbrado público.

ingresos propios que recaudan, sino deben ser promotores de la atracción de inversiones que dinamicen las actividades económicas de su territorio.

Es nuestra inquietud la instrumentación del *principio del beneficio*. Como se observa en la figura 1, pensamos que pueden combinarse cinco factores que impulsen el principio del beneficio; en la parte superior están los ciudadanos y el impuesto predial, mientras que en la parte inferior está el gobierno municipal y el gasto en servicios públicos. Sin embargo, para que esto camine es necesaria la variable transparencia. A través de esta puede generarse confianza en los contribuyentes en el mediano y largo plazo. Esto puede ser de suma importancia para romper el círculo vicioso, referente a que los gobiernos locales argumentan no mejorar los servicios públicos porque los contribuyentes no cumplen con sus impuestos.

Figura 1.- Elementos para impulsar el Principio del Beneficio



Fuente: Proyecto Tributación Local y Servicios Públicos (Nicolás Guadalupe Zúñiga Espinoza, 2013-2015).

Respecto a la idea de ligar el predial como fuente de financiamiento de los servicios públicos, en esta ponencia se muestra un análisis interesante para conocer cuánto representa y qué importancia tiene la captación de este impuesto sobre el total del endeudamiento público, la población, el gasto corriente y el financiamiento de los servicios públicos. Asimismo, que pesó tienen todos los impuestos municipales sobre los servicios públicos o el porcentaje que representan las transferencias sobre los citados servicios públicos. Y, finalmente, que porcentaje se gastaría en servicios públicos si estos fueran respaldados con endeudamiento. El comparativo se realiza para los 18 ayuntamientos de la entidad.

Tabla 2.- Análisis de variables de ingresos y gastos de los Municipios del Estado de Sinaloa, período 2006-2011

Análisis de variables de ingresos y gastos de los Municipios del Estado de Sinaloa, período 2006-2011							
Concepto	Predial/Deuda	Predial/Población (pesos)	Predial/Gasto Corriente	Predial/Servicios Públicos	Impuestos/Servicios Públicos	Transferencias/Servicios Públicos	Servicios Públicos/Deuda
Ahome	0,86	195,61	0,15	1,20	1,89	6,89	1,00
Angostura	0,00	282,20	0,17	5,14	5,51	17,60	0,00
Badiraguato	0,09	Nd	n/d	16,65	23,23	32,15	0,03
Concordia	0,55	24,25	0,01	0,29	0,39	1,20	1,30
Cosalá	0,05	32,82	0,01	0,14	0,32	0,84	0,23
Culiacán	0,05	0,00	0,75	9,69	15,90	27,81	0,02
Choix	0,90	20,09	n/d	6,89	4,84	0,07	1,86
Elota	0,35	150,11	0,09	1,89	1,31	0,37	0,18
Escuinapa	0,35	51,90	0,03	0,64	1,31	0,89	0,72
El Fuerte	0,00	524,91	0,14	1,14	1,72	4,23	0,00
Guasave	0,35	184,62	0,12	1,27	1,34	0,42	0,32
Mazatlán	Nd	251,49	0,94	24,77	34,4	11,96	4,74
Mocorito	Nd	99,15	n/d	0,68	0,57	n/d	1,79
Rosario	0,43	327,05	0,03	0,83	1,22	1,29	0,67
Salvador Alvarado	0,28	Nd	0,496	32,207	nd	277,109	0,01
San Ignacio	0,82	266,66	0,1	2,04	2,84	6,23	Nd

Sinaloa	0,00	102,75	0,10	1,76	1,86	11,68	0,00
Navolato	0,93	187,79	0,12	1,82	2,57	0,32	0,46

Fuente: elaboración propia en base a los datos y análisis de las cuentas públicas municipales de Sinaloa del 2006 al 2011

Es indispensable mencionar que los indicadores financieros fueron elaborados a partir de los datos contenidos en las cuentas públicas municipales disponibles en la página web de la Auditoría Superior del Estado (ASE). De esta manera, en la tabla 2 se muestra que los municipios de El Fuerte, Angostura y Sinaloa, en materia de recaudación del impuesto predial, no representa ni siquiera el 1 por ciento respecto a su deuda, mientras que Choix y Navolato poseen una recaudación equivalente al 90 por ciento de la citada variable.

Si el predial se analiza en términos per cápita, cada habitante de Choix aporta 20 pesos, mientras que El Fuerte lo hace con 524 pesos. En referencia a su gasto corriente, Concordia y Cosalá apenas cubren el 1 por ciento con los ingresos de este tributo, mientras que Culiacán cubre el 75 por ciento de su gasto operativo. Si los servicios públicos fueran financiados con el total de los impuestos municipales, Salvador Alvarado lo cubriría 32 veces y si lo realizara con transferencias lo solventaría 277 veces. El municipio de Mocorito tiene el más triste escenario ya que los impuestos apenas financian el 57 por ciento del gasto en servicios.

Dando continuidad al principio del beneficio, se procede a estimar el financiamiento de cinco servicios públicos (alumbrado, parques, mantenimiento de calles, recolección de basura y aseo) con los recursos del predial y observar cuál es su comportamiento.

Tabla 3.- Análisis de Financiamiento de Servicios Públicos Municipales mediante el Impuesto Predial, período 2006-2011

Análisis de Financiamiento de Servicios Públicos Municipales mediante el Impuesto Predial en el Estado de Sinaloa, período 2006-2011					
Municipio/Concepto	Predial/Alumbrado	Predial/Parques	Predial/Mantenimiento Calles	Predial/Recolección de Basura	Predial/Aseo y Limpia
Ahome	18,35	47,49	33,02	2,16	11,67
Angostura	49,84	nd	nd	nd	0,00
Badiraguato	Nd	nd	nd	nd	nd
Concordia	1,59	6,77	14,46	nd	24,15
Cosalá	8,47	4,70	7,19	nd	7,70
Culiacán	96,99	332,79	93,95	58,28	790,75
Choix	0,29	0,06	ND	0,13	0,10
Elota	25,30	53,24	291,34	nd	422,92
Escuinapa	8,92	11,33	7,40	nd	463,43
El Fuerte	196,46	nd	734,75	511,23	0,00
Guasave	44,08	27,58	27,81	2,75	15,41
Mazatlán	31,22	48,8	37	nd	449,7
Mocorito	0,06	0,07	ND	nd	nd
Rosario	5,71	19,28	10,04	nd	17,51
Salvador Alvarado	86,62	569,36	nd	nd	nd
San Ignacio	28,52	228,34	242,71	nd	nd
Sinaloa	16,68	88,53	58,44	n/d	0,00
Navolato	49,28	68,04	453,04	4,02	805,03

Fuente: elaboración propia en base a los datos y análisis de las cuentas públicas municipales de Sinaloa del 2006 al 2011

Suponer lo anterior, como normalmente se realizan en economía, en la tabla 3 se muestra que el predial cubriría 196 veces lo gastado en alumbrado público en el municipio de El Fuerte y apenas un 6% en el municipio de Mocorito. Respecto a financiar el mantenimiento de parques se cubriría más de 569 veces en Salvador Alvarado; mientras que Choix y Mocorito apenas cubrirían el 6 y 7 por ciento, respectivamente.

Respecto al mantenimiento de calles, Navolato lo cubriría 453 veces, mientras que Cosalá y Escuinapa apenas 7 veces. El impuesto predial del municipio de El



Fuerte representó 511 veces el gasto ejercido en recolección de basura y en Choix apenas representó el 13 por ciento. En el municipio más nuevo del estado de Sinaloa, Navolato, los recursos de este impuesto fueron 805 veces mayores a lo que se gastó en aseo y limpia, mientras que en Sinaloa, El Fuerte y Angostura no alcanzó ni el 1 por ciento.

### **Impulso al Desarrollo Económico Local.**

Además, otra iniciativa novedosa que puede instrumentarse es que un porcentaje de la recaudación del impuesto predial se destine para crear un fondo que impulse el desarrollo económico local. Esta última propuesta ya funciona en Colombia, lo cual permite generar combatir la marginación, generar empleos e ingresos para las personas que habitan en las municipalidades y creo que también puede implementarse en México. Los gobiernos municipales ya no pueden ser solo administradores de las transferencias que reciben y de los ingresos propios que recaudan, sino deben ser promotores de la atracción de inversiones que dinamicen las actividades económicas de su territorio.

### **COMENTARIOS ADICIONALES**

Hay municipios que, de acuerdo a los estudios del Consejo Nacional de Población, CONAPO, están calificados como de muy alta marginación por lo cual es necesario que, prácticamente, todo su gasto público se financie con transferencias fiscales. Esto implica, por ejemplo, que municipios localizados en la geografía de

los altos de la sierra de Sinaloa, como Badiraguato, no podrá incrementar la recaudación de impuestos y otros ingresos por más esfuerzo fiscal que realice.

Sin embargo, en la generalidad de municipios mexicanos, no están aprovechando la ventaja que tienen al administrar los impuestos a la propiedad inmobiliaria. En teoría, la recaudación de las contribuciones locales debería ser suficiente para financiar el gasto en servicios públicos como la recolección de basura, barrido de calles, alumbrado público, mantenimiento de parques y jardines. En ese tenor, es que se plantea: la tributación inmobiliaria ¿puede ser un buen instrumento para financiar los servicios públicos municipales?

Y es que, en el actual esquema de administración relajada de impuestos locales y uso excesivo del endeudamiento público para financiar tanto los déficits fiscales y la producción de bienes y servicios públicos, los políticos locales y funcionarios municipales tienen que ser fiscalmente responsables de uso que se le da a los presupuestos públicos. Aún y cuando es verdad que en México hay un centralismo fiscal exacerbado, también es cierto que las haciendas públicas municipales son las que tienen los indicadores más bajos de recaudación de impuestos no solo entre los países de la OCDE, sino que apenas superan, marginalmente, a naciones como Guatemala y Ecuador. De esta forma se concluye que países de Latinoamérica como Brasil, Chile y Colombia, van más adelantados que México en esta campo del sistema fiscal.

Aunado a lo anterior, señalar que un proyecto de reforma fiscal integral para los municipios de Sinaloa deberá ir acompañado por el nacimiento de una Ley de

Servicio Profesional de Carrera, tanto para municipios como para el gobierno estatal, dado que, en el caso particular de los ayuntamientos, es necesario aprovechar la experiencia de los mandos medios del personal y no romper la continuidad de los programas y proyectos que impactan favorablemente sobre la población. Este posicionamiento se reafirma con lo citado por Bahl (2009:11), “el sistema electoral y los acuerdos del servicio civil son tan importantes como los componentes de gastos e ingresos”.

En esta temática, Cabrero (2006:145) menciona “si bien los empleados de base de la administración municipal tienen mayor garantía de estabilidad de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo firmados con los respectivos sindicatos, esto no es así en el caso de los mandos medios y superiores municipales, los cuales cambian casi en su totalidad cada tres años (90%), dado que el presidente municipal entrante tiene total libertad para removerlos y sustituirlos con su propio equipo de colaboradores”. Aunado a lo anterior, es necesario mencionar que a poco más de 4 años de haber iniciado la actual administración pública estatal no se da inicio a uno de los compromisos establecidos en su plan de trabajo sexenal “elaborar y remitir al H. Congreso del estado la Ley del Servicio Civil de Carrera”(PED,2011:41), cuyo objetivo era consolidar una administración pública ágil para el buen aprovechamiento de los recursos presupuestales que impactará favorablemente sobre las expectativas de los ciudadanos. Sin embargo, hasta hoy, resultan ser solo buenos propósitos que han quedado en letra muerta en el archivo del ejecutivo estatal.

## CONCLUSIONES

Hay municipios que, de acuerdo a los estudios del Consejo Nacional de Población, CONAPO, están calificados como de muy alta marginación por lo cual es necesario que, prácticamente, todo su gasto público se financie con transferencias fiscales. Esto implica, por ejemplo, que municipios localizados en la geografía de los altos de la sierra de Sinaloa, como Badiraguato, no podrá incrementar la recaudación de impuestos y otros ingresos por más esfuerzo fiscal que realice.

Sin embargo, en la generalidad de municipios mexicanos, no están aprovechando la ventaja que tienen al administrar los impuestos a la propiedad inmobiliaria. En teoría, la recaudación de las contribuciones locales debería ser suficiente para financiar el gasto en servicios públicos como la recolección de basura, barrido de calles, alumbrado público, mantenimiento de parques y jardines. En ese tenor, es que se plantea: la tributación inmobiliaria ¿puede ser un buen instrumento para financiar los servicios públicos municipales?

Y es que, en el actual esquema de administración relajada de impuestos locales y uso excesivo del endeudamiento público para financiar tanto los déficits fiscales y la producción de bienes y servicios públicos, los políticos locales y funcionarios municipales tienen que ser fiscalmente responsables de uso que se le da a los presupuestos públicos. Aún y cuando es verdad que en México hay un centralismo fiscal exacerbado, también es cierto que las haciendas públicas municipales son las que tienen los indicadores más bajos de recaudación de impuestos no solo entre los países de la OCDE, sino que apenas superan, marginalmente, a

naciones como Guatemala y Ecuador. De esta forma se concluye que países de Latinoamérica como Brasil, Chile y Colombia, van más adelantados que México en esta campo del sistema fiscal.

Finalmente, señalar que un proyecto de reforma fiscal integral para los municipios de Sinaloa deberá ir acompañado por el nacimiento de una Ley de Servicio Profesional de Carrera, tanto para municipios como para el gobierno estatal, dado que, en el caso particular de los ayuntamientos, es necesario aprovechar la experiencia de los mandos medios del personal y no romper la continuidad de los programas y proyectos que impactan favorablemente sobre la población. Este posicionamiento se reafirma con lo citado por Bahl (2009:11), “el sistema electoral y los acuerdos del servicio civil son tan importantes como los componentes de gastos e ingresos”.

En esta temática, Cabrero (2006:145) menciona “si bien los empleados de base de la administración municipal tienen mayor garantía de estabilidad de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo firmados con los respectivos sindicatos, esto no es así en el caso de los mandos medios y superiores municipales, los cuales cambian casi en su totalidad cada tres años (90%), dado que el presidente municipal entrante tiene total libertad para removerlos y sustituirlos con su propio equipo de colaboradores”. Aunado a lo anterior, es necesario mencionar que a poco más de 4 años de haber iniciado la actual administración pública estatal no se da inicio a uno de los compromisos establecidos en su plan de trabajo sexenal “elaborar y remitir al H. Congreso del estado la Ley del Servicio Civil de Carrera”

(PED,2011:41), cuyo objetivo era consolidar una administración pública ágil para el buen aprovechamiento de los recursos presupuestales que impactará favorablemente sobre las expectativas de los ciudadanos. Sin embargo, hasta hoy, resultan ser solo buenos propósitos que han quedado en letra muerta en el archivo del ejecutivo estatal.

## REFERENCIAS

### LIBROS

Cabrero Mendoza Enrique (2006) Acción pública y desarrollo local. Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión, México.

Musgrave Richard (1992) Hacienda pública, teoría y práctica. Mc Graw Hill. Quinta Edición, México.

Zúñiga Espinoza Nicolás Guadalupe (2012) Transferencias y presión tributaria municipal en México: evidencia desde Sinaloa. Talleres Gráficos del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa”.

### ARTÍCULOS

Bahl Roy (1971) “A regression approach to tax effort and tax ratio analysis”. International Monetary Fund, staff papers, 18 (3), 570-612, United States of America.

\_\_\_\_\_ (2009) “Los pilares de la descentralización fiscal” en perspectivas. Análisis de temas críticos para el desarrollo sostenible, volumen 7, número 1, Cooperación Andina de Fomento. Venezuela.

Cordero Ferrera José Manuel (2010) Esfuerzo Fiscal de los Municipios Españoles. Estudios de Hacienda Pública. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid, España.

Frank, J.L. (1959) “Mesuaring state tax burden”. National Tax Journal. National Association. United States of America.

Serra José y José Roberto Rodríguez (2007) “El federalismo fiscal en Brasil: una visión panorámica”. Revista 91, Comisión Económica para América Latina. Santiago, Chile.

## **SITIOS WEB**

Consejo Nacional de Evaluación (2010), Medición de la pobreza por entidad federativa, consultado el 25 de junio de 2013 en [http://www.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/interactivo\\_entidades.swf](http://www.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/interactivo_entidades.swf)

Consejo Nacional de Población, marginación (2011), consultado el 1 de junio de 2012 en: <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/marginacion2011/AnexosMapas/Mapas/Entidadesfederativas/MapaB25Sinaloa.jpg> .

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2013), consultada el 13 de mayo, 2013 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>,

Ley de Coordinación Fiscal (2013), consultada el 22 de junio de 2013 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcf.htm>,

Ley de Hacienda Municipal del Estado de Sinaloa (2011), consultada el 13 de mayo, 2013 en: <http://www.laipsinaloa.gob.mx/images/stories/ARCHIVOS%20PUBLICOS/Leyes%20Estatales%20Actuales/ley%20hacienda%20municipal.pdf>,

Plan Estatal de Desarrollo de Sinaloa, 2011-2016 (2011), consultado el 25 de diciembre de 2012 en: [www.sinaloa.gob.mx/laipsinaloa.gob.mx/images/stories/.../PED-2011-2016-Sinaloa.pdf](http://www.sinaloa.gob.mx/laipsinaloa.gob.mx/images/stories/.../PED-2011-2016-Sinaloa.pdf),





# Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Opciones Productivas de Sinaloa en el Ejercicio Fiscal 2015.

---

*Dra. Rosalinda Gámez Gastélum<sup>1</sup>  
Lic. Silvia Alejandra Pineda Prado<sup>2</sup>*

## **Resumen:**

El objetivo principal de esta investigación es realizar una evaluación de consistencia y resultados del Programa Opciones Productivas de Sinaloa para el ejercicio fiscal 2015, con el fin de conocer los resultados obtenidos por el mismo, ya que en la actualidad no se cuenta con datos que reflejen si el programa está contribuyendo al objetivo para el que fue creado el cual es, el combate a la pobreza mediante el otorgamiento de apoyos económicos y asistencia técnica a las personas pobres que no cuentan con posibilidades de acceder a un crédito por parte de la banca comercial para desarrollar una negocio productivo, para que puedan mejorar sus ingresos. La necesidad de conocer los resultados de la ejecución de los programas de combate a la pobreza, es de gran relevancia en la actualidad ya que en el caso de Sinaloa, en los últimos años la población que se encuentra en esta situación ha ido aumentándose tanto en los niveles de pobreza como los de pobreza extrema.

**Palabras clave:** Pobreza, apoyos económicos, programas públicos, micro financiamiento, programa presupuestario, evaluación, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

---

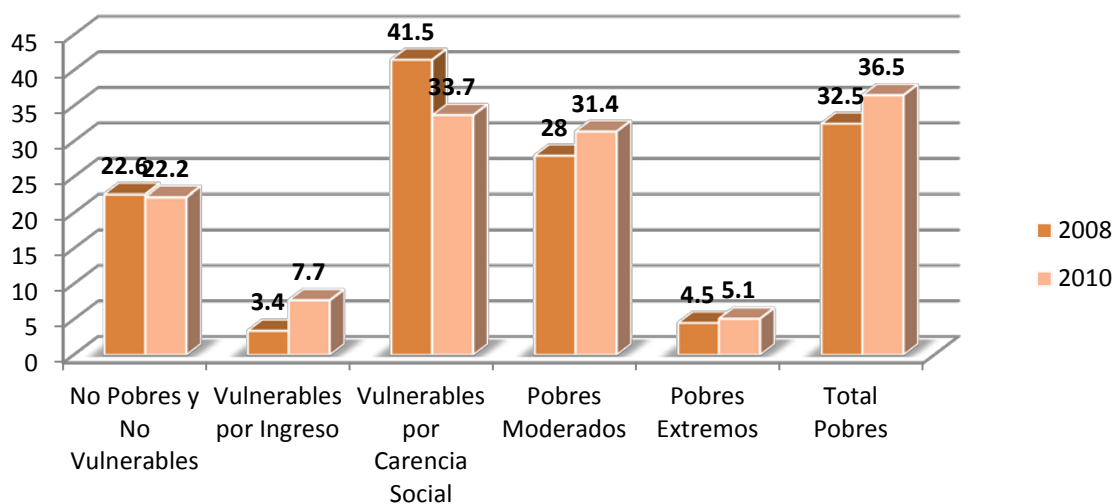
<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [rosalinda.gamez@uas.edu.mx](mailto:rosalinda.gamez@uas.edu.mx)  
[rosygamez@yahoo.com](mailto:rosygamez@yahoo.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [Kissky@hotmail.com](mailto:Kissky@hotmail.com)

## Introducción

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), realizó el informe de la pobreza y evaluación en el estado de Sinaloa 2012. De acuerdo con las cifras de CONEVAL en 2010, del total de la población que habitaba en el estado, el 36.5 por ciento se encontraba en situación de pobreza con un promedio de carencias de 2.2, lo cual representó 1, 011,013 personas de una población total de 2, 769,802, lo cual refleja un aumento de la población en situación de pobreza con respecto a 2008, representado en el siguiente gráfico:

### Evolución de la Pobreza en Sinaloa 2008-2010 (porcentaje respecto a la población total)



Fuente: Elaboración propia, SAPP, con base en datos del *Informe de pobreza y evaluación en el estado de Sinaloa 2012*, CONEVAL.

En términos absolutos, los pobres extremos pasaron de 121.8 mil a 140.8 mil personas de 2008 a 2010. Mientras que los pobres moderados pasaron de 764.4 mil a 869.1 personas durante el mismo periodo.

Además, las personas que tienen un ingreso inferior a la Línea de Bienestar<sup>3</sup> aumentaron de 978.8 mil en 2008 a 1,222 mil en 2010. Lo mismo sucedió para las que cuentan con un ingreso inferior a la Línea de Bienestar Mínimo<sup>4</sup>, es decir, personas que con su ingreso no alcanzan a cubrir ni siquiera sus necesidades básicas alimenticias (canasta alimentaria), pasando de 221.3 mil personas en 2008 a 389.4 mil personas en 2010 en ésta situación. Derivado de ello, el número de personas clasificadas como no pobres y no vulnerables, tuvieron una disminución desfavorable, al pasar de 616.9 mil en 2008 a 613.6 mil en 2010.

La única disminución favorable se reflejó en las personas vulnerables por carencias sociales, al pasar de 1,133.1 mil en 2008 a 933.5 mil en 2010, producto de una reducción en el rezago educativo, de un aumento de las personas con acceso a los servicios de salud y a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda y carencia por acceso a los servicios básicos de la vivienda.

Producto de lo anterior, cinco fueron los municipios de Sinaloa que en 2010, más del 60% de su población se encontraba en situación de pobreza, los cuales son: Choix (79.1%), Badiraguato (74.8%), Cosalá (66.1%), Sinaloa (63.1%) y San Ignacio (61.3%) y cuatro los registraron mayor porcentaje de población en pobreza extrema de Sinaloa, los cuales son: Choix (28.4%), Badiraguato (21.1%), Elota (13%), Cosalá (17.6%) y Sinaloa (17.4%).

---

<sup>3</sup>Suma de los costos de la canasta alimentaria y no alimentaria, permite identificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades básicas, aún si hiciera uso de todo su ingreso (CONEVAL,2012).

<sup>4</sup>Equivale al costo de la canasta alimentaria, permite identificar a la población que, aun al hacer uso de todo su ingreso en la compra de alimentos, no puede adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada(CONEVAL, 2012).

Los municipios que registraron una mayor desigualdad en la distribución del ingreso son: Choix, Culiacán, Concordia, Ahome y Salvador Alvarado, con base en el coeficiente de Gini, mientras que por otro lado, los que registraron una menor desigualdad fueron Sinaloa, Navolato, Mocorito, San Ignacio y El Fuerte.

La situación no mejoró para Sinaloa, ya que de acuerdo con los resultados de pobreza en México 2014 (CONEVAL,2015), para el año 2014 se registraron un total de 1.167 millones de pobres en el estado, un 10.56% más que en 2012 cuando eran 1.055 millones de pobres, aumentándose el número de pobres en 111.5 mil sinaloenses, en lo que respecta a la pobreza extrema pasaron de 130.2 mil pobres extremos en 2012 a 155.8 mil en 2014, con un aumento del 19.7%, representado el incremento de 25.6 mil personas para este último año.

En el año 2013, como parte de la política de desarrollo social, se implementa en el estado el Programa “Opciones Productivas de Sinaloa” operado por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU). Este programa opera con recurso del presupuesto estatal y es adicional al Opciones Productivas de nivel federal que opera en el estado SEDESOL, esta acción tiene como finalidad ampliar la cobertura del padrón del POP federal, operando no sólo en zonas rurales, sino también en las zonas urbanas, donde se presenta el fenómeno de la pobreza. *“El Programa de Opciones Productivas de Sinaloa es un programa estatal que apoya la implementación de proyectos productivos, sustentables económicamente para contribuir el bienestar económico de la población, mediante el desarrollo de proyectos productivos sostenibles”* (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2012, p.2).

Durante su operación en 2013, 2014 y 2015 los objetivos específicos del programa han sido los tres siguientes, en 2014 se omite el punto<sup>5</sup>:

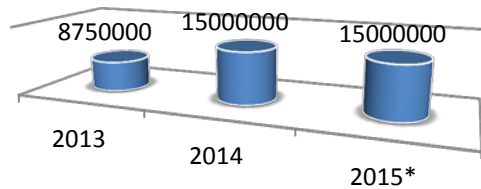
1. Brindar capacitación a los emprendedores que solicitan el apoyo para que cuenten con las habilidades para que logren la sostenibilidad de los proyectos emprendidos.
2. Ofrecer apoyos económicos en la modalidad de transferencia a las personas que desean emprender un proyecto productivo pero que actualmente no tienen acceso a apoyos financieros por parte de instituciones de micro financiamiento o la banca comercial.
3. Brindar apoyo técnico adicional cuando así lo soliciten los beneficiarios para la implementación del proyecto a los que ya cuentan con un financiamiento por parte del programa.

El presupuesto asignado para el programa, así como su meta de población a atender correspondientes a los ejercicios fiscales 2013, 2014 y 2015 se muestran en los gráficos siguientes:

---

<sup>5</sup> Según lo establecido en las Reglas de Operación del Programa “Opciones Productivas de Sinaloa” publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Sinaloa para los ejercicios fiscales 2013, 2014 y 2015.

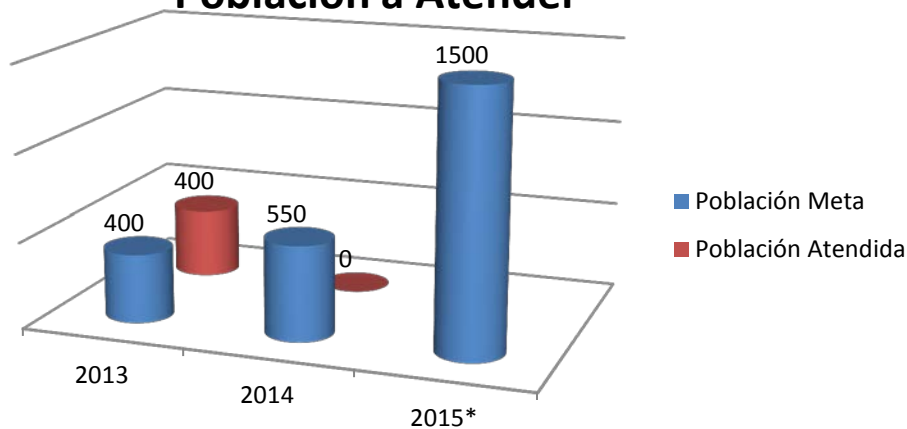
## Presupuesto autorizado y modificado



Fuente: Elaboración propia, SAPP, con base en datos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Opciones Productivas de Sinaloa en el Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para los ejercicios fiscales 2013,2014 y 2015.

NOTA: El presupuesto 2015, corresponde al Proyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2015.

## Población a Atender



Fuente: Elaboración propia, SAPP, con base en datos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Opciones Productivas de Sinaloa en el Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para los ejercicios fiscales 2013,2014 y 2015.

NOTA: La población atendida para el ejercicio fiscal 2015 aún no se encuentra disponible.

Del año 2013 al 2014 el presupuesto asignado al programa tuvo un aumento del 72.41% al pasar de 8.75 millones de pesos en 2013 a 15 millones de pesos en 2014, mientras que la meta de la población a atender por el programa sólo se aumentó en un 37.5% para el mismo periodo.

Del año 2014 al 2015 el presupuesto asignado al programa se mantiene igual, sin embargo, la meta de la población a atender aumenta en un 172.72% para el mismo periodo, casi triplicando la meta con respecto al año anterior, pese a que la asignación presupuestal permaneció sin ningún cambio.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados para los ejercicios fiscales 2013<sup>6</sup>, 2014<sup>7</sup> y 2015<sup>8</sup>, el programa en 2013 tuvo 400 beneficiarios, cubriendo con un presupuesto de 8.75 millones de pesos el 100% de la meta propuesta para ese año, sin embargo, en 2014 se reporta una población atendida de 0 (cero) beneficiarios y para ese mismo año se reporta un presupuesto autorizado y modificado de 15 millones de pesos. En 2015, la meta de la población a atender es de 1500 beneficiarios, lo cual resulta poco probable ya que en las Reglas de Operación del programa, para este mismo año establecen que el apoyo económico otorgado a cada beneficiario será individualmente por una cantidad de 20 mil pesos, para cumplir esta meta se necesitarían entonces 30 millones de pesos, aún sin contar el gasto corriente que pueda derivarse de la operación del programa y para el presupuesto del programa de ese año se proyecta un presupuesto de 15 millones de pesos, entonces lo cual sería sólo posible si el presupuesto se modificara y ampliara al doble mínimamente.

En el contexto de múltiples problemas sociales que enfrenta no sólo el país, sino también el estado, que el CONEVAL realiza el diagnóstico del avance en

---

6 De acuerdo a los indicadores reportados en la Matriz de indicadores para Resultados publicada en la Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para el ejercicio fiscal 2013.

7 De acuerdo a los indicadores reportados en la Matriz de indicadores para Resultados publicada en la Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para el ejercicio fiscal 2014.

8 De acuerdo a los indicadores reportados en la Matriz de indicadores para Resultados publicada en la Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para el ejercicio fiscal 2015.

monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013, Sinaloa obtuvo un 33.3% en el Índice del Avance en Monitoreo y Evaluación en las Entidades Federativas 2013, mejor que en 2011 del 30.6%, pero por debajo del promedio nacional de un 52.5%, pasando de la posición diecinueve en 2011 a la veintitrés en 2013, producto del avance de las demás entidades en ese mismo periodo.

En lo que respecta al Índice sobre la existencia de una Ley de Desarrollo Social, en Sinaloa se encontró que no se ha publicado, sin embargo sí se cuenta con un documento equivalente denominada Ley Sobre el Sistema Estatal de Asistencia Social (publicada en el 2006), no se identificaron criterios para la creación de programas estatales nuevos en desarrollo social, no se identificó en la normativa estatal de manera directa el mandato de implementar un padrón único, o padrones de beneficiarios de los programas de desarrollo social.

Se identificó que no existe normativa que establezca la elaboración de reglas de operación o lineamientos normativos que regulen la operación de los programas de desarrollo social.

Por otro lado, en la práctica, no se observaron informes de evaluaciones a programas estatales, ni el uso de evaluaciones estatales para ejecutar acciones de mejora de la política de desarrollo social. Tampoco se encontró la existencia de una planeación de las evaluaciones de los programas estatales ni de estudios, diagnósticos, investigaciones o análisis en la materia de desarrollo social coordinadas por el Gobierno del Estado.



## 1.1. Descripción del problema

La pobreza es un problema económico, político y social de acuerdo con los datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015) para el año 2014 se registraron un total de 55.3 millones de pobres en México, un 3.7% más que en 2012 cuando eran 53.8 millones de pobres, aumentándose el número de pobres en casi dos millones de mexicanos, en lo que respecta a la pobreza extrema pasaron de 11.5 millones de pobres extremos en 2012 a 11.4 millones en 2014, con una reducción no significativa<sup>9</sup> del 0.8%.

El gobierno federal mediante de la Secretaría de Desarrollo Social, ha implementado una serie de programas de combate a la pobreza. Con el fin de dar un enfoque no asistencialista en el año de 2002 se implementó el Programa de Opciones Productivas (POP), con el propósito de generar ingresos sostenibles en las personas que se encuentran en pobreza, ya que apoya la implementación de proyectos productivos sustentables económica y ambientalmente, mediante la entrega de recursos económicos capitalizables para la adquisición de activos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo, así como apoyos no capitalizables para la prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación técnico productiva.

El POP ha operado en las entidades federativas desde el año de su implementación, y con el objetivo de mejorar los resultados del mismo, el

---

<sup>9</sup> A esta disminución Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) la clasifica como no significativa, producto de pruebas de hipótesis de una cola, en un nivel de significancia de 0.05.

CONEVAL ha realizado el Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2009-2010 del Programa de Opciones Productivas donde se encontró que el programa no cuenta con evaluaciones de impacto debido a cuestiones presupuestales, la definición del problema público que busca atender es inadecuada, existe una grave carencia de información sobre los indicadores de nivel de Fin y Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), por lo cual se recomendó una reelaboración de manera conjunta de la población potencial y objetivo, así como de los indicadores y las metas de la MIR, además de actualizar el diagnóstico existente del programa y alinearse a la planeación estratégica del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. También se detectó como producto de la evaluación realizada que el nivel de asignaciones presupuestales ha ido en detrimento de la población atendida por el programa, hasta representar apenas el 0.28 % de su población objetivo. El CONEVAL recomendó agrupar a la población objetivo por segmentos de ingreso o por unidades de producción.

EL CONEVAL, también realizó al POP una evaluación de consistencia y resultados 2011- 2012, donde recomendó considerar en los documentos de diagnóstico y del diseño del programa el enfoque territorial y de superación de la pobreza, ya que éste es un programa de desarrollo social y no de fomento productivo. Las condiciones de la población y de su contexto deben de ser muy bien explicadas en los documentos. También se sugiere considerar desde el diseño del programa y su implementación la participación de actores o instancias

que apoyen a los beneficiarios para que cuenten con estrategias integrales que les permitan una mayor posibilidad de incrementar sus ingresos y superar las condiciones de pobreza, para que los mecanismos de coordinación tengan éxito, se requerirá regresar a un esquema integral de actuación como el existente bajo la estrategia de Microrregiones.

Por otro lado, de acuerdo con la evaluación complementaria de resultados que realizó el Colegio de Posgraduados Campus Puebla en 2010, 2 de cada 3 proyectos permanecen en operación después de dos años de recibir el apoyo, derivado del diseño del programa y su operación en esta evaluación se recomienda que el POP se mantenga como parte de las estrategias del gobierno federal para mejorar la situación de pobreza de las familias rurales de México.

Para el estado de Sinaloa, los niveles de pobreza no mejoraron, ya que de acuerdo con los Resultados de pobreza en México 2014 a nivel nacional y por entidades federativas (CONEVAL,2015), para el año 2014 se registraron un total de 1.167 millones de pobres en el estado, un 10.56% más que en 2012 cuando eran 1.055 millones de pobres, aumentándose el número de pobres 111.5 mil sinaloenses, en lo que respecta a la pobreza extrema pasaron de 130.2 mil pobres extremos en 2012 a 155.8 mil en 2014, con un aumento del 19.7%, representado por 25.6 mil personas.

En Sinaloa, la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU) encargada de dirigir la política de desarrollo social del estado, con el objetivo principal de ampliar la cobertura de los programas federales y combatir el problema de la

pobreza y la marginación en el año 2013 el Programa “Opciones Productivas de Sinaloa” operado por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU) bajo la misma lógica y objetivos del federal ya existente desde el 2002. Este programa opera con recurso del presupuesto estatal y es adicional al Opciones Productivas de nivel federal que opera en el estado la SEDESOL, operando no sólo en zonas rurales, sino también en las zonas urbanas, donde se presenta el fenómeno de la pobreza.

El Programa Opciones Productivas de Sinaloa ha contado con reglas de operación estatales para los ejercicios fiscales 2013, 2014 y 2015, es decir, desde su implementación y se ha incluido su respectiva Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el Presupuesto de Egresos del Estado para los mismos años, donde se ha reportado un presupuesto autorizado y modificado de 8.75 millones para 2013, 15 millones para 2014 y 15 millones para 2015. Sin embargo, se reportó una población atendida de 400 beneficiarios para 2014, 0 (ningún) beneficiarios para 2014 y se tiene como meta a atender a 1500 beneficiarios en 2015, situación poco probable porque para 2014 se había programado una meta a atender de 550 beneficiarios y con el mismo presupuesto en 2015 se programa una meta de 1500.

Además, de acuerdo con las reglas de operación del programa en el año 2014, se omitió el objetivo específico de “Brindar capacitación a los emprendedores que solicitan el apoyo para que cuenten con las habilidades para que logren la sostenibilidad de los proyectos emprendidos”, lo cual es de gran relevancia para el diseño de los proyectos que se les otorga apoyo económico y que éstos puedan

garantizar su permanencia en el tiempo, además, como programa de combate a la pobreza, en la gran mayoría de su población objetivo estarán personas que no cuentan con conocimientos y habilidades técnicas en materia de proyectos productivos, incluso derivado de la evaluación de consistencia y resultados 2011-2012 que realizó CONEVAL al POP federal, recomendó reforzar este componente en el programa federal para una mejor sostenibilidad de los proyectos.

Lo anteriormente descrito, son algunos de los escasos aspectos que se conocen del Programa de Opciones Productivas de Sinaloa, pese a que la Secretaría de Desarrollo Social y Humano y la Secretaría de Innovación Gubernamental están facultadas para poder evaluarlo, hasta hoy no se cuenta con ninguna evidencia de algún tipo de evaluación que se le haya realizado a este programa, ni algún otro programa estatal, como se menciona en el Análisis del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013, que realizó el CONEVAL, lo cual impide que se pueda garantizar que el programa se encuentra operando bajo los criterios de eficiencia y eficacia, que éste ha alcanzado sus objetivos y metas, y que realmente esté contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios las cuales les puedan permitir salir de la situación de pobreza en la que se encuentra y por la cual se debiera suponer que se acreditan como beneficiarios del mismo. Por lo anteriormente descrito, el Programa de Opciones Productivas de Sinaloa no cuenta con elementos suficientes en materia de los resultados obtenidos que sean de utilidad para la toma de decisiones presupuestarias y la mejora del mismo.

## **1.2. Enunciado de la problemática**

Se desconocen los resultados que se han obtenido derivados de la implementación del Programa Opciones Productivas de Sinaloa (POP), lo cual impide verificar si éste contribuye en buena medida a la disminución de la pobreza del estado, haciéndose necesario contar con evaluaciones, con el fin de detectar si la estrategia de su diseño y operación permiten alcanzar los resultados establecidos en los objetivos y metas del programa, ya que el problema de la pobreza en Sinaloa se ha ido agudizando en los últimos años y no se ha registrado la existencia de evaluaciones internas, ni externas al POP estatal.

### 1.2.1. Interrogantes

#### 1.2.1.1. General

¿Cuáles fueron los resultados alcanzados derivados de la operación y diseño del Programa Opciones Productivas de Sinaloa durante el ejercicio fiscal 2015?

#### 1.2.1.2. Especificas

¿Cómo contribuyo el Diseño del Programa Opciones Productivas de Sinaloa a alcanzar los objetivos y metas establecidos y cuáles fueron los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados utilizados por el mismo?

¿Cuáles fueron los principales procesos llevados a cabo durante la operación del programa que cumplieron con lo establecido en las Reglas de Operación del mismo?

¿En qué medida los objetivos y metas del Programa fueron alcanzados?

¿Cuáles son los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados con que cuenta el programa?

¿Cuáles fueron los resultados del programa?

### **1.2.2. Objetivos**

#### 1.2.2.1. General

Realizar una evaluación de consistencia y resultados al Programa Opciones Productivas de Sinaloa para el ejercicio fiscal 2015.

#### 1.2.2.2. Específicos

- Verificar el diseño del programa con base en el análisis de la Lógica vertical (objetivos del programa) y la lógica horizontal (indicadores del programa) de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Verificar el cumplimiento de los principales procesos establecidos en las reglas de operación del programa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del programa con base en los indicadores definidos en su MIR.
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.
- Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

#### 1.2.3 Hipótesis

El diseño y la operación del Programa Opciones Productivas de Sinaloa fueron insuficientes para cumplir los objetivos y metas establecidos en el Ejercicio Fiscal 2015.

#### 1.2.4 Justificación

La pertinencia de evaluar el Programa de Opciones Productivas de Sinaloa es de gran relevancia actualmente, ya que de esta manera la información generada producto de la evaluación permitirá detectar las debilidades e incumplimientos del mismo y las posibilidades de corregirlos por parte de los tomadores de decisiones para mejorar los resultados del programa, lo cual es sumamente importante por tratarse de un programa de combate a la pobreza diferenciado de los que sólo dan asistencia social, por lo cual es necesario conocer si los resultados obtenidos derivados de las acciones del mismo corresponden a los esperados, ya que de acuerdo con los Resultados de pobreza en México 2014 a nivel nacional y por entidades federativas (CONEVAL,2015), para el año 2014 se registraron un total de 1.167 millones de pobres en el estado, un 10.56% más que en 2012 cuando eran 1.055 millones de pobres, aumentándose el número de pobres 111.5 mil sinaloenses, en lo que respecta a la pobreza extrema pasaron de 130.2 mil pobres extremos en 2012 a 155.8 mil en 2014, con un aumento del 19.7%, representado por 25.6 mil personas. Y además la Secretaría de Innovación Gubernamental y a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano que son las instancias con facultadas para evaluar los programas de desarrollo social en el estado no lo han hecho, derivado de ello el presupuesto que se asigna a los programas presupuestarios no es con base a los resultados de los mismos, si no de manera inercial y cabildeo como tradicionalmente se ha hecho, mermando así la eficiencia y la eficacia del gasto público estatal, lo cual al final se traduce en la poca legitimación que tienen las instituciones frente a los ojos de los ciudadanos.



### 1.2.5. Metodología

El alcance de la investigación es de carácter explicativo ya que implica la exploración en el diseño del programa, la descripción de la percepción de los beneficiarios y la correlación o asociación del diseño y operación del mismo con el alcance en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, planteado una relación entre los resultados del programa alcanzados y los establecidos.

La metodología utilizada para la evaluación del diseño y los resultados del programa será la establecida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en la vertiente de Diseño, Operación y Resultados, establecidas en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados, publicado el 27 de mayo de 2011. La cual analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa, dividiéndose en los seis temas siguientes:

Diseño.

Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas.

Operación.

Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas..

Resultados.

Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

#### 1.2.7. Marco de referencia teórico

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define la pobreza como *“la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información. La pobreza depende no sólo de ingresos monetarios sino también del acceso a servicios”* (ONU, 1995 citado en Spiker, 2009, p.294). Por otro lado, Ashton la define como *“una falta del dinero necesario para satisfacer esas necesidades”* (Ashton, 1984, citado en Spiker, 2009, p.294), haciendo referencia a las “necesidades” esenciales que deben ser satisfechas, porque en algunos casos, se puede contar con el recurso, pero este puede ser malgastado.

Uno de los enfoques más utilizados para medir la pobreza es abordado por Spiker (2009) como una situación económica, es decir, más específicamente los ingresos, considerando que la pobreza es directamente equivalente a bajos ingresos, los que no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de cada individuo, lo cual lo condena a un bajo o precario nivel de vida, donde los individuos y familias son considerados pobres cuando su nivel de vida, medido en términos de ingreso o consumo, está por debajo de un estándar específico como lo define la Organización Internacional del Trabajo (1995, citado en Spiker, 2009, p.294). El Banco Mundial define a la pobreza como *“la incapacidad para alcanzar un nivel de vida mínimo”* (1990, Poverty Washington DC 1990, citado en Spiker,

2009, p.295), estableciendo el modo para calcularla a través de líneas de pobreza o líneas de bienestar mínimo, donde los individuos o familias que se encuentran por debajo son pobres al no cubrir con el nivel de ingresos con los que cuentan sus necesidades básicas para alcanzar un nivel de vida mínimo decente.

Visto desde la condiciones sociales Spiker (2009) también define a la pobreza como una dependencia, sosteniendo a “la población pobre como aquellos que reciben beneficios sociales debido a su carencia de medios.” (Spiker, 2009, p.296), haciendo referencia al acceso a medios para subsistir.

La vulnerabilidad es otro aspecto estrechamente relacionado a la pobreza, Wresinski (1987, Citado en Spiker,2009, p.298) identifica a la pobreza con una “carencia de seguridad básica” entendida como

*“la ausencia de uno o más factores que permiten, a individuos y familias, asumir responsabilidades básicas y disfrutar de derechos fundamentales [...] la pobreza crónica resulta cuando la carencia de seguridad básica afecta simultáneamente varios aspectos de la vida de la población, cuando es prolongada y cuando compromete seriamente sus oportunidades para recuperar sus derechos y para reasumir sus responsabilidades en un futuro venidero”.*

Para AmartyaSen, el tema de la pobreza está definido como una privación de capacidades, lo cual va más allá del sentido estricto de la pobreza como indicador de carencia de ingresos, asociándolo con el hecho un tanto filosófico de las posibilidades que tiene una persona de convertir sus derechos en libertades

reales. Concibiendo a la pobreza como “*la privación de capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos, que es el criterio habitual con el que se identifica la pobreza*” (Sen, 2000, p.114).

El enfoque de Sen (2000) aunque un tanto filosófico, al final no contradice la idea de que la falta de renta es una de las principales causas de la pobreza, ya que la falta de ésta es condenar a una persona a una vida pobre y esto puede ser una razón importante por la cual las personas se encuentran privadas de capacidades. Sen enlista tres puntos a favor del enfoque de la pobreza basado en las capacidades los cuales son los siguientes:

- 1) La pobreza puede identificarse de forma razonable con la privación de capacidades; el enfoque centra la atención en las privaciones que son *intrínsecamente* importantes (a diferencia de la renta baja, que sólo es *instrumentalmente* importante).
- 2) Hay otros factores que influyen en la privación de capacidades- y, por lo tanto, en la pobreza real- *además* de la falta de renta (la renta no es el único instrumento que genera capacidades).
- 3) La relación instrumental entre la falta de renta y la falta de capacidades *varía* de unas comunidades a otras e incluso de unas familias a otras y de unos individuos a otros (la influencia de la renta en las capacidades es contingente y condicional).

El tercer punto descrito anteriormente, expone Sen (2000) como el más importante cuando se evalúan las medidas públicas que aspiran a reducir la desigualdad o la

pobreza. Por otro lado, argumenta que no todas las personas se encuentran en condiciones iguales y algunas por diversos factores como la edad, enfermedades, sexo, están en una posición donde su capacidad para percibir renta es reducida por ello, pero aunado a ello, se hace más difícil en estas situaciones convertir la renta en capacidad, para la cual ejemplifica que la *pobreza real* definida como la privación de capacidades, puede ser mayor de lo que se aparenta. Lo cual expone Sen puede convertirse en un factor fundamental *“cuando se evalúan las medidas públicas para ayudar a las personas de edad avanzada y a otros grupos que tienen dificultades de “conversión” además de una baja renta”*. (Sen, 2000, p. 115).

Por otro lado, Julio Boltviniken su artículo para la revista de Comercio exterior *“Tipología de los métodos de medición de la pobreza. Los métodos combinados”* (Boltvinik, 1992), divide los métodos para el cálculo de la pobreza en dos tipos, en el primero hace referencia a la característica multidimensional o unidimensional utilizada clasificando como unidimensional si se usa la medida única de medición el dinero.

Otra línea divisoria a la que hace mención Boltvinik (1992) es el carácter directo o indirecto de la evaluación de la (in) satisfacción de las necesidades, con la cual los métodos se clasifican en Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) o método directo, y método de Línea de Pobreza (LP) o indirecto, y métodos combinados, que usan ambos enfoques. Argumentado Boltvinik que cualquier enfoque integral que trate de medir la pobreza y el desarrollo se enfrenta al problema de la falta de una unidad única para su medición donde la mayoría de las veces el dinero juega el papel de la medida única.

El método de la línea de pobreza “consiste en comparar esta línea con el ingreso o el gasto del hogar, expresando ambos elementos de la comparación como una cantidad de dinero por unidad de tiempo”. (Boltvinik, 1992) , siendo éste un método oficial de muchos países desarrollados recomendado por el Banco Mundial y utilizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) , dejando de lado de este tipo de medición los indicadores sociales como la salud, la alimentación y la educación los cuales se encuentran expresados en una medida diferente al dinero. “En la practica la pobreza se mide las más veces con la vara monetaria, mientras que los indicadores sociales son usados de forma paralela, no integrada” (Boltvinik, 1992). Y el desarrollo se sigue midiendo mayormente con el crecimiento del PIB.

La medición de la pobreza en México se realiza por el CONEVAL cada dos años a nivel estatal y cada cinco a nivel municipal, para lo cual se utilizara la información generada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), estableciéndose en el artículo 36 de la LGDS los nueve indicadores que se deberán tomar en cuenta obligatoriamente para la definición, identificación y medición de la pobreza, los cuales son los siguientes:

I. Ingreso corriente per cápita; II. Rezago educativo promedio en el hogar; III. Acceso a los servicios de salud; IV. Acceso a la seguridad social; V. Calidad y espacios de la vivienda; VI. Acceso a los servicios básicos en la vivienda; VII. Acceso a la alimentación VIII. Grado de cohesión social, IX. Grado de Accesibilidad a carretera pavimentada.

Los ordenamientos de la Ley General de Desarrollo Social se concentran en dos grandes enfoques para el análisis del carácter multidimensional de la pobreza: el enfoque de bienestar y el enfoque de derechos. El primero se sustenta en aportaciones hechas por Sen, Ravallion, Attanasio y Székely, centrándose en aproximaciones de necesidades básicas insatisfechas de activos, de capacidades, entre otras, buscando identificar las condiciones de vida que brindan a los individuos las opciones de vida mínimamente aceptables en una sociedad. El segundo con aportaciones hechas por Robinson, el Programa para las Naciones Unidas del Desarrollo (PNUD), las Naciones Unidas (ONU) está asociado a la existencia de garantías fundamentales, basándose en la premisa de que toda persona debe contar con una serie de garantías indispensables para la dignidad humana.

Al definir la pobreza se habla de limitaciones y restricciones que enfrentan las personas, estableciéndose criterios que definen la presencia o ausencia de las carencias en cada uno de ellos. La línea de bienestar establece una cantidad mínima de recursos monetarios requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas. En el espacio de los derechos sociales, se considera que una persona está imposibilitada para ejercer uno o más derechos cuando presenta la carencia en al menos uno de los seis indicadores señalados en el artículo 36 de la LGDS, ya mencionados anteriormente.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social define que “Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo

social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades” (CONEVAL, 2010, p.38). La identificación de la población en situación de pobreza se realiza en dos etapas: en la primera, se determina si los ingresos de una persona son insuficientes para la satisfacción de sus necesidades (si están por debajo de la línea de bienestar) y si presenta carencias asociadas a los derechos, se combinan los indicadores generados en la etapa previa, a fin de identificar a la población en situación de pobreza multidimensional.

La metodología para efectos de identificación de la población en situación de pobreza (CONEVAL, 2010) dimensiona en dos grupos:

- El de la dimensión asociada al espacio del bienestar económico, la cual se mide operativamente por el indicador de ingreso corriente per cápita.
- El de las dimensiones asociadas a los derechos sociales, es decir, la educación, la salud, la seguridad social, la alimentación, la vivienda y sus servicios, las cuales se miden por medio de los seis indicadores de carencia social referidos.

Para identificar la población con carencias en cada indicador, se adoptan criterios generales que son específicos y apropiados para cada uno de los dos espacios definidos.

- Bienestar económico. Se identifica a la población cuyos ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.



- **Derechos sociales.** Se identifica a la población con al menos una carencia social en los indicadores asociados a este espacio. A la medida agregada de estas carencias se le denominará índice de privación social.

Una vez determinado su ingreso y su índice de privación social, cualquier persona puede ser clasificada en uno, y sólo uno, de los siguientes cuatro cuadrantes:

I. **Pobres multidimensionales.** Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.

II. **Vulnerables por carencias sociales.** Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.

III. **Vulnerables por ingresos.** Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.

IV. **No pobre multidimensional y no vulnerable.** Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.

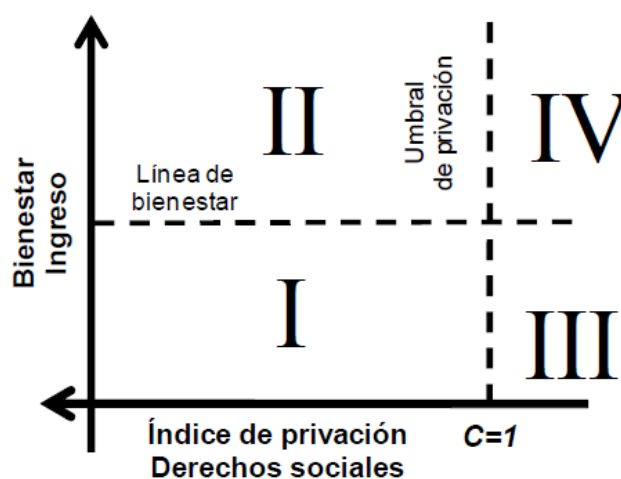


Figura 1. Población en situación de pobreza multidimensional

## **Conclusiones**

A manera de conclusión el CONEVAL (2013), considera que dentro del aspecto normativo, el estado cuenta con elementos que dan pie al monitoreo y la evaluación de los programas de desarrollo social, pero se carece de la regulación de elementos clave como lo son los criterios para la creación de programas nuevos y la información que deben incluir los padrones. Además, recomienda trabajar en la creación de un padrón único de beneficiarios.

También se encontró que no se define el esquema de coordinación entre la Secretaría de Innovación Gubernamental y la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, y en la práctica no se encontraron elementos ni evidencia de monitoreo y evaluación, con el fin de obtener información oportuna para la toma de decisiones en las intervenciones sociales para mejorar los resultados alcanzados, derivado de que el programa no cuenta con ningún tipo de evaluación realizada, lo cual hace imposible verificar si su diseño e implementación se han llevado a cabo de manera eficaz y eficiente. Ya que la información generada producto de la evaluación permitirá detectar las debilidades e incumplimientos del mismo y la posibilidad de corregir por parte de los tomadores de decisiones, mediante la propuesta de modificación o recomendaciones de mejora, la cual está contenida como un apartado del Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados que se utilizara para la presente investigación.

La pertinencia de evaluar el Programa de Opciones Productivas se deriva de que es un programa de desarrollo social y de acuerdo a las cifras de la medición de la pobreza del CONEVAL 2014, Sinaloa es uno de los ocho estados del total de las

entidades federativas que aumentaron la pobreza y pobreza extrema tanto en el valor porcentual que representa de la población total, como en miles de personas.

**Referencias biográficas:**

Auditoría Superior de la Federación (2012). *Informe de la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados 2011 del Programa Presupuestario S054 "Programa de Opciones Productivas"*, México: ASF.

Boltvinik, Julio (1992), *Tipología de los métodos de medición de la pobreza. Los métodos combinados*. En revista de Comercio exterior Vol.28, No. 53, 354-365.

Caso, Agustín (2011). *El presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: una propuesta para entidades federativas*. En Ramos, Sosa y Acosta (2011). *La evaluación de las políticas públicas en México*. México: El Colegio de la Frontera Norte, Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Colegio de Posgraduados Campus Puebla (2010). *Evaluación complementaria de resultados del Programa de Opciones Productivas*, México: COLPOS.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014). *Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, (2010). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*, México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2011) *Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2009-2010 del Programa de Opciones Productivas*, México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, (2012). *Informe de la pobreza en el estado de Sinaloa 2012*, México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, (2013). *Informe de la pobreza en México 2012*, México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013) *Evaluación de consistencia y resultados 2011- 2012 del Programa de Opciones Productivas*, México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Diagnóstico del avance en Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas 2013*. México: CONEVAL.

Corzo, Franco (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. México: Editorial IEXE.

Maldonado, Galíndez (2013). *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur-Sur para la Innovación: El Papel de los Actores Subnacionales*. México: CIDE-Centro CLEAR para América Latina.

Mejía, Lira (2003). *La evaluación de la gestión y las políticas públicas*. México: Editorial Porrúa.

Navarro, Hugo (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: Serie Manuales No.41 CEPAL.

Ramos, Sosa y Acosta (2011). *La evaluación de las políticas públicas en México*. México: El Colegio de la Frontera Norte, Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Ramos y Villalobos (2011). *La evaluación del desempeño en México: experiencias y retos para el desarrollo local*. En Ramos, Sosa y Acosta (2011). *La evaluación de las políticas públicas en México*. México: El Colegio de la Frontera Norte, Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Secretaría de Desarrollo Social (2010), *Diagnóstico: alternativas de la población rural en pobreza para generar ingresos sostenibles*, México: SEDESOL.

Sen, Amartya (2000). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

Spicker, Paul (2009). *Pobreza Un glosario internacional*. Buenos Aires: CLACSO.

Normativa consultada:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917, última reforma texto vigente 10-07-2015.

Ley General de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación, 20 de enero de 2004, última reforma texto vigente 07-11-2013.

Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación, 5 de enero de 1983, última reforma texto vigente 06-05-2015.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1976, última reforma texto vigente 13-05-2015.

Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa, Para el Ejercicio Fiscal del año 2013 y anexos, Periódico Oficial del Estado, 31 de diciembre de 2012.

Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa, Para el Ejercicio Fiscal del año 2014 y anexos, Periódico Oficial del Estado, 30 de diciembre de 2013.

Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 2012, última reforma texto vigente 08-09-2014.

ACUERDO por el que se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas*, para el ejercicio fiscal 2012, Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2011.

ACUERDO por el que se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas*, para el ejercicio fiscal 2013, Diario Oficial de la Federación, 28 de febrero de 2013.

ACUERDO por el que se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas*, para el ejercicio fiscal 2014, Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 2013.

ACUERDO por el que se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas*, para el ejercicio fiscal 2015, Diario Oficial de la Federación, 2 de enero de 2015.

Acuerdo mediante el cual se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas del Estado de Sinaloa*, para el Ejercicio Fiscal 2013, Periódico Oficial del Estado, 20 de septiembre de 2013.

Acuerdo mediante el cual se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas del Estado de Sinaloa*, para el Ejercicio Fiscal 2014, Periódico Oficial del Estado, 02 de junio de 2014.

Acuerdo mediante el cual se emiten las *Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas del Estado de Sinaloa*, para el Ejercicio Fiscal 2015, Periódico Oficial del Estado, 23 de enero de 2015.

Paginas consultadas:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). Resultados de pobreza en México 2014 a nivel nacional y por entidades federativas. Evolución de la pobreza y pobreza extrema nacional y en entidades federativas, 2010,2012 y 2014. Véase en [http://www.coneval.gob.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza\\_2014.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2014.aspx)

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2015).

Conceptualización Gestión para Resultados (GpR)-Presupuesto basado en Resultados (PbR)- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Véase en [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx)





# Políticas Públicas en seguridad alimentaria para las Mipymes de la industria restaurantera en la ciudad de Guanajuato

---

*Jesús Jonathan Lira Vallejo<sup>1</sup>  
Francisco Javier Velázquez Sagahón<sup>2</sup>*

## Resumen

En los últimos años la industria restaurantera de México, impulsada tanto por el crecimiento demográfico nacional como por el número de turistas que visitan el país, ha venido a ocupar el segundo segmento más importante del sector turístico nacional. Ya que al ser una de las fuentes más relevantes en la generación de empleos directos e indirectos, representa el 1.5% del producto interno bruto nacional y el 15% del turístico.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de los 500 mil negocios de alimentos y bebidas del país, el 50% de ellos se concentran en el D.F y los estados de México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato. En este último la industria restaurantera, representada por empresas predominantemente pequeñas, cobra gran importancia y por ello es imperante contar con personal que tenga los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes precisos que permitan satisfacer al cliente y garanticen la calidad e inocuidad del alimento y servicio ofrecidos durante su estadía.

Lamentablemente, y a consecuencia de la falta de una ley o política pública referente a la exigencia del conocimiento y capacitación necesarios para la preparación de alimentos, la vigilancia y cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana 251-SSA1-2009: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios; que establece los requisitos mínimos a los

---

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas. [jj.liravallejo@ugto.mx](mailto:jj.liravallejo@ugto.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas. [fvsagahon@hotmail.com](mailto:fvsagahon@hotmail.com)

cuales deben apearse los establecimientos que se dedican a este giro, no ha sido posible cubrir tales rubros.

**Palabras clave:** Norma Oficial Mexicana, empresas, turismo

## Introducción

En los últimos años la industria restaurantera de México, impulsada tanto por el crecimiento demográfico nacional como por el gran número de turistas que visitan el país, ha venido a ocupar el segundo segmento más importante del sector turístico nacional (Cano, 2010, p. 58); ya que además de ser una de las fuentes más relevantes en la generación de empleos directos e indirectos, representa el 1.5% del producto interno bruto nacional (PIB) y el 15% del PIB turístico (INEGI, 2014). Y es que acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), de los 500 mil negocios de alimentos y bebidas distribuidos por todo el país, el 50% de ellos se concentran en el D.F y los estados de México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato.

En este último estado la industria restaurantera y de hospedaje cobran gran importancia debido al carácter turístico de sus ciudades. Así lo demuestra la gran afluencia de estudiantes y turistas foráneos, nacionales y extranjeros (Ramírez, 2015, p. 95) que visitan la ciudad de Guanajuato, y aumentan considerablemente sus 171,709 habitantes, como consecuencia de sus nombramientos de Capital Cervantina de América, Patrimonio Cultural de la Humanidad y Destino Turístico del país.

Por tal motivo, la continua afluencia de personas exige no sólo una buena oferta y capacidad de hospedaje, sino también de calidad, higiene e inocuidad de

alimentos en la industria restaurantera local. Es por lo anterior que para los establecimientos prestadores de servicio de alimentos y bebidas, predominantemente pequeños y de reciente creación, y para aquellos hoteles que también cuentan con este servicio, es imperante contar con personal que tenga los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes precisos que permitan satisfacer al cliente (Velázquez, 2009, p. 1, 48) y garanticen la calidad e inocuidad del alimento y servicio ofrecidos durante su estadía.

Para ello, negocios y empresas orientadas al giro de alimentos están sujetos a asegurar la calidad y sanidad de sus productos tanto a las autoridades como a los consumidores mediante la aplicación y observancia de la Norma Oficial Mexicana 251-SSA1-2009: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios; que establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene y sanidad a las cuales deben apegarse los establecimientos que se dedican a la preparación, envasado, empacado, almacenamiento y transporte de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios así como también a sus materias primas, a fin de evitar riesgos de contaminación a lo largo del proceso y servido del producto asegurando las buenas condiciones del producto a las cuales deben apegarse a fin de evitar riesgos de contaminación a lo largo de la cadena de elaboración de alimentos, así como la obligación de ofrecer la capacitación necesaria a su personal a fin de poder ofrecer productos seguros y un buen servicio. Ya que en comunión a Velázquez (2009, p. 1), la capacitación adquiere importancia no sólo porque no tenerla se traduce como un obstáculo en

el desenvolvimiento y correcta prestación de servicio de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), sino porque ofrecerla a todos los recursos humanos de cualquier organización permite la correcta productividad y eficiencia durante los procesos de producción y servicio del sector al que se deba la empresa; lo cual entonces hace posible solucionar la mayoría de los problemas técnicos y administrativos de la misma.

No obstante, la difusión de dicha norma no ha presentado el alcance deseado e incluso hoy en día muchas de las Mipymes del país incumplen en su aplicación, no con intención, sino por completo desconocimiento. Tal ignorancia ha incidido negativamente en la presencia y permanencia de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA); puesto que conforme señala el boletín epidemiológico Número 31 de la Secretaría de Salud, en lo que va del año se han atendido 310 casos de fiebre tifoidea, 30 de shigelosis y 2 500 de amebiasis, 270 casos por concepto de intoxicación gastrointestinal bacteriana y 110 420 por infecciones intestinales de microorganismos no identificados, tan solo en Guanajuato.

Lo anterior, sin embargo, no significa que estas cifras correspondan al total de ETA presentadas por la población, si no que en todo caso corresponden al número de personas que acudieron al sistema de salud pública para atender sus malestares físicos.

## Planteamiento del problema

Esta investigación surge a partir de mi experiencia como verificador sanitario de la Jurisdicción Sanitaria N°1 de la Secretaría de Salud del Estado de Guanajuato, que comprende los municipios de Dolores Hidalgo, Guanajuato, Ocampo, San Diego de la Unión y San Felipe; cuya sede se encuentra en la capital del estado.

Ahí durante cuatro meses tuve oportunidad de observar que si bien la observancia de la norma es obligatoria, la enseñanza de la misma no presenta el mismo carácter en el actuar de las autoridades. Puesto que además de no prestar un plan o curso de capacitación sobre el cumplimiento de la NOM 251-SSA1-2009, no existe un padrón de negocios constantemente actualizado que facilite la invitación y seguimiento de propietarios para ofrecer dicha atención. Conjuntamente existe la problemática de que para conocer dicha información o acceder a la capacitación privada debe pagarse el servicio de un consultor especializado en materia de legislación sanitaria cuyos honorarios son demasiado altos para sostener por una Mipyme.

Y es que los pequeños prestadores de servicios de alimentos de la ciudad de Guanajuato, tales como fondas, cocinas económicas, cafeterías, torterías, taquerías, pizzerías y bares o centros nocturnos con servicio de botana, son organizaciones que con sus propias limitaciones y estructuras están sujetos a aceptar, incorporar o rechazar programas de certificación, como son el Distintivo "H" y Distintivo "M", en materia de higiene y preparación de alimentos que afectan la cultura, procesos y uso de equipo y tecnología que muchas veces no están en posibilidades de costear e implementar.

Por otro parte y pese a que es cierto que el gobierno federal ha realizado esfuerzos para obligar a las empresas, cualquiera que sea su actividad, a dar capacitación a sus trabajadores a través de la fracción XIII del Artículo 123 constitucional y 3° y 153 Bis de la Ley Federal del Trabajo; como elemento de competencia laboral y herramienta para el correcto cumplimiento de su trabajo, así como para prevenir accidentes y salvaguardar la salud y vida de los trabajadores, no existe una ley o política pública, nacional o estatal, referente a la exigencia de la especialización, adiestramiento y conocimiento imprescindibles para la correcta y salubre forma de preparación de alimentos en la industria restaurantera del país. De tal suerte que contar de un sistema de aseguramiento de alimentos en la industria restaurantera que incluya la capacitación del personal involucrado en la cadena de elaboración de dichos productos, la mejora continua de infraestructura y las buenas prácticas de higiene y sanidad, así como el conocimiento y aplicación de reglamentaciones que garanticen la inocuidad de los alimentos preparados, podría dar como resultado un mejor servicio, que beneficiara no sólo a la industria restaurantera sino la imagen, desarrollo y posicionamiento de este sector en la el turismo. Es por lo anterior que prever, comprender y resolver las problemáticas asociadas al incumplimiento del marco normativo sanitario vigente, cobra gran importancia en aquellas ciudades de carácter turístico, que como Guanajuato, dependen directamente de los ingresos que las industrias de hospedaje y alimentos puedan ofrecer.

Por ello el presente trabajo, pretende diseñar y aplicar un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria que apoye al sector restauranero del municipio de Guanajuato en cuanto a los requerimientos sanitarios y de capacitación, indispensables, para el correcto cumplimiento que la normatividad y políticas públicas referentes a la NOM-251-SSA1-2009; que tras haber entrado en vigor en Noviembre del año 2010, como norma técnica de carácter obligatorio, aún no es conocimiento público y consecuentemente no es llevada la práctica como un instrumento que asegure el cumplimiento de las necesidades técnico administrativas que solicita el gobierno mexicano a los prestadores de servicio de alimentos.

Esto entonces lleva a la pregunta de investigación que guiará este proyecto: ¿Cuáles son las características ideales de un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria susceptible de ser la base de una política pública para asegurar la inocuidad de alimentos del sector restauranero del municipio de Guanajuato?

### Justificación

En México el interés por el tema de inocuidad de los alimentos ha ido creciendo de manera importante, no sólo por el impacto en la salud pública nacional sino también por el flujo de población flotante que reciben las plazas turísticas del país. En concreto y de acuerdo a datos del observatorio turístico del Estado de Guanajuato, el año pasado 22.2 millones de visitantes dejaron una derrama

económica de \$ 72 030 millones de pesos en la entidad, de los cuales el 10% se derivan del rubro de servicios de preparación de alimentos y bebidas en aquellos establecimientos reconocidos por la Secretaría de Turismo.

Por tal motivo es necesario contar con un sistema de gestión de seguridad alimentaria que garantice el conocimiento y capacitación de políticas de seguridad, en materia servicio y preparación de alimentos para que éstos se encuentren en condiciones de salubridad y con ello no afecten la salud y buena imagen turística de sus consumidores.

### Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria basado en la norma NOM-251-SSA1-2009, que permita aplicar una política pública para asegurar la inocuidad de alimentos del sector restauranero del municipio de Guanajuato.

### Objetivos específicos

- ✚ Conocer la clasificación restaurantera, empleada por la Secretaría de Turismo, en el municipio de Guanajuato.
- ✚ Identificar la legislación y normatividad que apoye y justifique la implementación de una política pública aplicable a la elaboración inocua de alimentos en los establecimientos fijos de la ciudad.
- ✚ Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio de alimentos en el municipio de Guanajuato.



- ✚ Establecer un cronograma de instrumentación piloto sistema de gestión de seguridad alimentaria.

## Hipótesis

Si el gobierno Municipal establece como política pública la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, entonces se tendrá como resultado un servicio de alta calidad en el servicio que garantice tanto la salud pública como el crecimiento y competitividad de las Mipymes de la industria restaurantera de la ciudad.

## Fundamento teórico

Como respuesta a los crecientes problemas de salud pública derivados del brote de enfermedades gastrointestinales transmitidas por alimentos, que en el año 2001 provocaron fallecimientos en los estados de Chiapas, Oaxaca, Guanajuato, Veracruz, Puebla y el Distrito Federal (Hernández et al., 2011, p.136) el Gobierno mexicano reglamentó leyes y normas en materia de seguridad sanitaria y gestión de calidad, que regulan la elaboración y conservación de alimentos en la industria restaurantera del país.

Dichos reglamentos de seguridad alimentaria, que tienen la intención crear una expectativa de calidad y seguridad tanto al consumidor como al productor, proporcionan un instrumento de verificación y control interno que permite tomar las

medidas de atención pertinentes a los problemas sanitarios ubicados dentro de las Mipymes dedicadas a la elaboración y venta de alimentos; ya que como menciona Huu (2015, p. 190) debe estarse consciente de que la contaminación de los mismos puede ocurrir en cualquier momento del proceso de su elaboración, sea por falta de capacitación y limpieza o por interacción con productos y superficies contaminadas.

Es por ello que si bien no toda la comida puede ser siempre segura, los esfuerzos por aplicar y utilizar un sistema de gestión que involucre la calidad y seguridad sanitaria de los alimentos, sin duda alguna crea la posibilidad de contar con un mercado de alimentos elaborados que ofrezca productos inocuos para el consumo de propios y visitantes, sobre todo en plazas turísticas.

En este sentido siendo que los establecimientos de servicio de alimentos pertenecen a la categoría de Mipymes, que operan bajo restringidas circunstancias organizacionales y de tecnología (Lunin, 2013, p. 332), la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (Charalambous, 2015, p. 70), basada en el marco normativo vigente y la NOM-251-SSA1-2009, supone la regulación de la salud pública y la calidad de los alimentos necesaria para su consumo. Una calidad dada por el concepto de inocuidad que se representa como la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman (González, 2012, p. 125). No obstante, este atributo depende de la correcta aplicación de las llamadas buenas prácticas higiene y sanidad en la preparación de alimentos, que muchas veces no son adoptadas por los prestadores de servicios de alimentación, como

cocinas económicas, cafeterías, taquerías, bares y similares, debido a que por un lado los establecimientos mencionados generalmente nacen de iniciativas familiares poco planeadas que buscan generar un ingreso que permita sostener la economía familiar, al tiempo que se cubren los costos para sobrevivir en el mercado y por otro el conocimiento de estas prácticas es ambiguo ya que existen varias definiciones muy escuetas; sólo por mencionar una, de acuerdo a la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris, 2004), organismo descentralizado dependiente de la Secretaría de Salud con atribuciones de regulación, control y fomento sanitario, las buenas prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos pueden definirse como aquellas que consisten en llevar a cabo todas las actividades necesarias para que éstos no se deterioren o contaminen con el fin de evitar que provoquen enfermedades a los consumidores.

Sin embargo la implementación de dicho sistema ha de estar condicionado en gran parte por las habilidades directivas y conocimiento básico de la legislación sanitaria pertinente por parte del dueño (Läikkö-Roto, 2015, p. 341), así como por la aceptación e interiorización del personal involucrado; de tal suerte que si cabe la posibilidad de fracaso en algún nivel, ha de reevaluarse el planteamiento, capacitación implementación de las tales prácticas no se debería desistir en el proceso, sino localizar y atender el procedimiento que así lo requiera.

## Contenido y aplicación de la NOM 251-SSA1-2009

De carácter obligatoria esta norma vino a sustituir, más no a unificar, a las NOM 120 “Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas” y a la NOM 093 “Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos”, ambas normas en versión 1994, considerando los compendios de programas de control de plagas y de capacitación obligatoria para el personal como actividades necesarias y fundamentales para generar conciencia y responsabilidad social.

Pese a que desde Noviembre del año 2010 debe su vigilancia a los gobiernos de las entidades federativas y a la Secretaría de Salud que considera su intervención administrativa a través de la Jurisdicción Sanitaria correspondiente, mediante la visita de verificadores aprobados y capacitados, a empresas dedicadas al giro de preparación y venta de alimentos, dadas o no de alta en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), para comprobar, recomendar y en su caso sancionar a los dueños y responsables por cualquier tipo de desviación o incumplimiento, la falta de aplicación de la norma se debe al completo enajenamiento de su existencia por parte de los prestadores de alimentos.

Esta situación, entonces, no permite utilizarla tanto como un instrumento de auto verificación en los procesos de limpieza, infraestructura y procedimientos de preparación y acondicionamiento de alimentos, como tampoco el elemento central en que debe girar el proceso de capacitación, calidad y competitividad encargados de fortalecer la imagen y servicio del negocio para que se consoliden en la

preferencia de sus comensales que además evite sanciones administrativas o económicas por parte de la autoridad sanitaria.

Lo anterior es relevante considerando que entre los puntos más importantes que conforman esta norma, y que deben ser atendidos en todas las Mipymes del país, se encuentran la limpieza y tratamiento del material, equipo y utensilios en contacto directo con los alimentos, así como las superficies de cocina y comedor como medida de prevención y atención que busca disminuir y controlar el crecimiento e interacción microbiológico de patógenos potencialmente riesgosos para la integridad de los alimentos.

La existencia de un lavabo o estación de lavado de manos que permita a comensales y personal de atención asearse antes de consumir alimentos y atender al cliente respectivamente, para así asegurar que en caso de adquirir una ETA la misma tiene origen alimenticio y no se debe a la carga bacteriana que posean las manos de los personajes ya mencionados; asimismo se marca la importancia del mantenimiento y lavado del baño, en caso de contar con uno, puesto que encontrarse en pobres condiciones de higiene, hace las veces de foco de infección y contaminación.

Con respecto a la manipulación y preparación de alimentos, brinda al personal de cocina las indicaciones necesarias para elaborar comestibles de grado seguro, así como las acciones a realizar con los residuos generados durante el turno. Mismos,

que no está de más comentar, deben ser desechados toda vez que tuvieron contacto con algún usuario.

Finalmente, hace referencia a la salud, higiene y capacitación anual en las buenas prácticas que deben recibir y procurar los empleados durante su estadía y desempeño en el trabajo.

## Método

Esta investigación utilizará una metodología exploratoria desarrollada en tres etapas:

- Etapa 1: Elaboración de marco teórico-contextual

Se realizará una revisión documental que muestre la importancia del sector turístico en el país. Asimismo, se buscará contactar a las instancias gubernamentales y de ejecución, que regulen el área de servicios del sector turístico, con la finalidad obtener información relevante a las cifras e impacto que posee la industria restaurantera como motor económico de las plazas turísticas del país.

Lo anterior permitirá identificar las áreas de oportunidad del sector turístico local así como el marco normativo vigente que regula y hace valer las recomendaciones necesarias que aseguren la salud pública y la calidad en el servicio, en atención a las buenas prácticas de higiene y sanidad en el país; particularmente la NOM-251-

SSA1-2009. Dicha información ha de servir como punto de partida para estudiar el caso de la problemática actual que presenta el municipio de Guanajuato.

- Etapa 2: Diagnóstico y verificación del cumplimiento de la norma

Con el apoyo de la Secretaría de Turismo se identificarán aquellos establecimientos de la industria restaurantera que están formalmente registrados en la ciudad de Guanajuato. Se procederá a elaborar y aplicar una encuesta que indique el grado de conocimiento que tienen los prestadores de servicio sobre las buenas prácticas de higiene y sanidad; así como un diagnóstico del cumplimiento de las mismas, a través de una platilla basada en los indicadores establecidos por la NOM 251, empleando la técnica de observación participativa. Adicionalmente, se realizará un muestreo y crecimiento microbiológico, a manera de conveniencia, que refleje de manera cualitativa cómo el incumplimiento de la capacitación y limpieza del negocio afectan gravemente la inocuidad de los alimentos y con ello la salud pública.

De los resultados derivados de la encuesta y visita de verificación se elaborará una base de datos que facilite la interpretación y manejo estadístico del estudio realizado.

Realizado el análisis de los resultados, se solicitará un permiso de capacitación a cuatro prestadores de servicio de alimentos que permitan pilotear la atención a las necesidades observadas. Posteriormente se dará seguimiento y se hará una evaluación del éxito del proceso de capacitación.

- Etapa 3: Redacción de la propuesta del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria como política pública

A partir de los resultados arrojados del proceso de capacitación piloto, se tomarán en consideración aquellas recomendaciones necesarias para la redacción de la propuesta del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria para los prestadores del servicio de alimentos en el municipio de Guanajuato, Gto.

Una vez escrito el documento, se someterá a la revisión y retroalimentación de sinodales para su defensa en la obtención de grado. Finalmente, y tras haber atendido a las sugerencias, se realizará la presentación final del trabajo.

Se espera que el documento resultante pueda ser considerado por las autoridades municipales como una propuesta de política que puede atender y resolver las necesidades de las Mipymes de la ciudad.

#### Plan de análisis de los resultados

Con la finalidad de saber si los prestadores de servicio de alimentos, consideradas Mipymes, tienen conocimiento de la existencia de la NOM 251-SSA1-2009, levantará una encuesta a 100 empresarios cuyos datos serán analizados con el programa SPSS, que tiene como peculiaridad trabajar con múltiples registros y variables para facilitar interpretaciones.

Una vez identificados los rubros que se puedan verificar con una guía, mediante la técnica de observación participativa, se elaborará una base de datos en el paquete



de Excel que facilite su manipulación, análisis estadístico y traducción a un FODA que reporten las condiciones en que se halla la industria restaurantera de la ciudad.

Con respecto a la toma de muestra y crecimiento microbiológico de superficie, que se realizará bajo el método de hisopado, será de carácter cualitativo pues hará crecer patógenos bacterianos en medios selectivos y servirá sólo como herramienta para determinar las acciones necesarias que hagan posible erradicar su presencia de manera no invasiva y con la mayor discreción posible.

La capacitación ofrecida al personal de las Mipymes locales sobre las buenas prácticas de higiene y sanidad de la NOM 251, que laboran en la producción de alimentos, resolverá gran parte de la problemática administrativa y sanitaria que se deriva del desconocimiento de la norma y del marco normativo vigente en el municipio de Guanajuato.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en el transcurso de la elaboración del proyecto, podrían evidenciar que es necesario insistir en que los establecimientos deben solicitar asesoría y capacitación en materia de seguridad sanitaria y gestión de calidad como una oportunidad para ofrecer un servicio de alta calidad y alimentos seguros, y es que es de imperiosa necesidad lograr que dueños, administradores y todos aquellos involucrados en la cadena de elaboración de alimentos, interioricen las buenas prácticas de higiene y sanidad en beneficio de su propia salud y empleo, para que de manera colateral el turismo se lleve una buena

imagen y considere ingerir alimentos en su establecimiento en ocasiones posteriores.

Por otro lado, el conocimiento y correcta interpretación del marco jurídico vigente que regula la industria restaurantera del municipio de Guanajuato, permitirá a los patrones garantizar que el personal empleado cuenta con las competencias y habilidades necesarias para desarrollar sus funciones de manera correcta, lo cual incidirá en la venta de alimentos inocuos y demás disposiciones administrativas que solicita la ley. En este sentido la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria basado en la NOM 251-SSA1-2009: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios; permitirá que las empresas destinadas al giro de alimentos ofrezcan productos seguros, cuenten con personal altamente capacitado en su puesto, cumplan los lineamientos establecidos por la ley y tengan la oportunidad de crecer y atender las necesidades de oferta que demanda una ciudad turística tan concurrida como lo es Guanajuato.

Se espera entonces que la hasta ahora ausente política pública que vele por el conocimiento y correcta aplicación de prácticas que den como resultado alimentos seguros y un servicio de calidad, en la prestación de servicios de alimentos cambie con la difusión de este trabajo

## Referencias bibliográficas

- Cano Flores, M., Cano Ortiz , D. M., & Díaz Cerón, A. (2010). Análisis del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz, México, durante el período 2008-2009. *Ciencia Administración*, 57 - 72.
- Cofepris. (2004). *Prácticas de Higiene y Sanidad en la Preparación de alimentos*. México, DF: Sistema Federal Sanitario.
- Corke, H. (2015). Asia's food safety and quality problems are global problems. *Quality Assurance and Safety of Crops & Foods*, 7(1), 1-2.
- Charalambous, M., Fryer, P., Panayides, S., & Smith, M. (2015). Implementation of Food Safety Management Systems in small food businesses in Cyprus. *Food Control*, 57, 70-75.
- González Muñoz, Y., & Palomino Camargo, C. (2012). Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet. *Gerenc. Polit. Salud*, 11(22), 123-140.
- Hernández Cortéz , C., Aguilera Arreota, M. G., & Castro Escarpulli, G. (2011). Situación de las enfermedades gastrointestinales en México. *Enfermedades infecciosas y microbiología*, 31(4), 137-151.
- Huu Vo, T., Hoang Le, N., Ngoc Le, A., Tran Minh, N., & Pekka Nuorti, J. (2015). Knowledge, attitudes, practices and training needs of food-handlers in large canteens in Southern Vietnam. *Food Control*(57), 190-194.

Läikkö-Roto, T., Mäkelä, S., Lundén, J., Heikkilä, J., & Nevas, M. (2015). Consistency in inspection processes of food control officials and efficacy of official controls in restaurants in Finland. *Food Control*, 57, 341-350.

Ley Federal del trabajo. Diario Oficial de la Federación, DF, México, 30 de Noviembre de 2012.

Lunin, P., Chinchilla, A., Jacxens, L., Kiezieva, K., & Rovira, J. (2013). Performance of safety management systems in Spanish food service establishments in view of their context characteristics. *Food Control*, 30, 331 - 340.

NOM-251 (2009). Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. NOM-251-SSA1-2009. Diario Oficial de la Federación, México: Secretaría de Salud, México

Ramírez Martínez, M. (2015). *Detección simultánea de Escherichia coli, Salmonella sp. y Giardia intestinaleis en alimentos por PCR*. Guanajuato.

Secretaría de Salud. (2001). *Manual de manejo higiénico de los alimentos*. México, DF: SSA / Cofepris.

Secretaría de Salud. (2015). Vigilancia Epidemiológica, *Boletín Epidemiológico, Sistema Único de información*. 31 (32), 1 - 21

Velázquez, J. (2009). *Diseño de un programa de capacitación para el administrador de las PyMES Turísticas Restauranteras del Distrito Federal. Caso: Restaurante La Quinta*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Las Reformas Estructurales y su Efecto en la Ocupación en México.

---

*Lic. Teresa Castillo Ortiz*<sup>1</sup>  
*Lic. María José Orozco Molina*<sup>2</sup>  
*Lic. Alejandra Mendoza*<sup>3</sup>  
*Dr. René Rivera Huerta*<sup>4</sup>

## Resumen

A través de la revisión documental, el presente trabajo analiza el potencial efecto directo de las recientes reformas estructurales –en particular la Reforma Laboral, la Reforma Hacendaria y, en menor medida, la Reforma Financiera– en la dinámica de ocupación y empleo de México.

El análisis indicaría que las Reforma Laboral podría estar, en efecto, impactando positivamente el empleo asalariado formal en México mediante la creación de nuevas figuras de contratación. No obstante, tanto por las mismas figuras como por otros factores –como la dependencia del contexto internacional- este nuevo empleo sería en promedio inestable y con bajos salarios, es decir, sería empleo precario.

La situación respecto a la Reforma Hacendaria –que es analizado en conjunto con la Reforma Financiera- es más ambigua y compleja. Aun cuando estas reformas en conjunto ofrecen una serie de incentivos para disminuir la informalidad en las microempresas, el éxito de dichos programas estará supeditado a diversas condiciones de difícil control como son la demanda interna, la capacidad de los micro y pequeños empresarios de sobrevivir en un ambiente formal y la habilidad del Gobierno Mexicano en difundir los supuestos beneficios de la formalidad.

Este es un trabajo que debe considerarse como una investigación exploratoria y todavía en proceso, no obstante, se hizo un serio esfuerzo en documentar de la mejor manera posible la investigación. En futuras versiones se buscará sostener los resultados del análisis con información estadística de construcción propia.

<sup>1</sup> **Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.**  
[teresa.castillo24@outlook.com](mailto:teresa.castillo24@outlook.com)

<sup>2</sup> **Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.**  
[ommj.correo@gmail.com](mailto:ommj.correo@gmail.com)

<sup>3</sup> **Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco .**  
[alejandra.mendoza.gonzalez@gmail.com](mailto:alejandra.mendoza.gonzalez@gmail.com)

<sup>4</sup> **Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.**  
[rivera.uam@gmail.com](mailto:rivera.uam@gmail.com)

**Palabras clave:** Empleo, Sector Informal, Desarrollo, México.

## 1. Introducción

El objetivo de la política económica de un país debe estar orientado hacia la creación de espacios y herramientas que incidan en el crecimiento económico y en la distribución del ingreso y así favorecer la calidad de vida de la población. En este sentido, y con el fin de crear instituciones y estructuras legales que amparen su proceder, el Ejecutivo Federal Mexicano, recién iniciado el sexenio (2013-2018), propuso un paquete de once reformas de carácter estructural. Los objetivos declarados de dicho paquete son: “elevar la productividad [...] fortalecer y ampliar los derechos para que formen parte de la realidad cotidiana de los mexicanos; y afianzar nuestro régimen democrático y de libertades [...]. (Gobierno de la República, 2015)

En México, uno de los aspectos más preocupantes tiene que ver con su dimensión laboral. En efecto, dadas las condiciones adversas de los índices de ocupación y de la calidad del mismo, manifestados a través de un enorme sector informal y de la creciente precarización de las condiciones laborales en los escasos empleos formales que se crean,<sup>5</sup> se considera necesario entender el origen del problema y posibles soluciones al mismo. En particular, el presente

<sup>5</sup>La Organización Internacional del Trabajo (OIT) resume en una frase la importancia del trabajo: “El desarrollo viene con el empleo”, el argumento para afirmar esto es que el empleo permite a los hogares de bajos recursos superar la pobreza, que además para alcanzar el crecimiento económico y la diversificación de la economía es necesario que se la expansión del empleo productivo y decente (ILO, 2015). En el contexto mexicano las condiciones del empleo son que: “Alrededor de 57% de los trabajadores tienen empleos informales, mientras que las empresas del ámbito no formal emplean a millones de personas que carecen de acceso a un ingreso estable, buena educación, atención integral de la salud y servicios financieros asequibles, lo que impide la formación de capital humano. Un tercer segmento de la economía del país se compone de empresas que, durante décadas, han estado protegidas contra la competencia” (OCDE, 2015)



trabajo tiene como objetivo central entender como las recientes reformas – en forma específica las Reformas Hacendaria, Financiera y Laboral- podrían repercutir (tanto positiva como negativamente) en el problema apenas citado.

El objetivo del trabajo podría resumirse en las siguientes preguntas ¿Cómo impactarían las Reformas Hacendaria, Financiera y Laboral la dinámica de las empresas y trabajadores? Adicionalmente, ¿cómo podría dicho comportamiento afectar la dinámica de empleo en México? Por supuesto, dado el poco tiempo que ha transcurrido desde las reformas hasta el momento, la metodología del presente trabajo –que se encuentra en proceso- se basa principalmente en un ejercicio de prospectiva. No obstante, para realizar el análisis de la manera más robusta, se hará una detallada revisión de adecuaciones normativas realizadas, además de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema y se apoyará, cuando así sea necesario en información proveniente de medios electrónicos. En versiones posteriores, el análisis se apoyará en estadísticas cuando los datos lo permitan.

Después de esta breve introducción, en el presente documento se comenzará por describir los antecedentes que originaron las reformas y el contexto político-económico-social donde se llevaron a cabo. Se presentará evidencia, asimismo, de la situación económica de México en general y de las condiciones del empleo en aquellos años previos a la implementación de las reformas. A continuación, se observarán las adecuaciones de la Ley Federal del Trabajo (LFT) y de las dirigidas a modificar la Reforma Hacendaria (Ley de Ingresos de la Federación, Ley de Impuesto al Valor Agregado, Ley de Impuesto sobre la Renta, Código Fiscal de la Federación). En la siguiente sección, se

analizarán los resultados esperados por los promotores de las reformas, se realizará un análisis adicional para entender el posible efecto de las Reformas en la decisión de las empresas para generar empleo formal y la decisión de los trabajadores de aceptarlo o decidir entrar en la informalidad o salir de la población económicamente activa (PEA). Finalmente en la última parte se presentan las conclusiones de la investigación.

## **2. El origen de las de las Reformas: el contexto**

Es generalmente aceptado que el crecimiento económico es una de las condiciones fundamentales de una economía para incrementar la calidad de vida de la población. En el caso de México, la tendencia de crecimiento ha sido irregular; entre 1960-1970, durante el periodo denominado de sustitución de importaciones, se caracterizó por tasas elevadas en el PIB (alrededor del 6.3% anual en promedio), crecimiento de la producción industrial y la inversión. (Ibarra, 2008). No obstante, como consecuencia del agotamiento del modelo, durante la década de 1980 la organización administrativa y económica del país viró hacia la desregularización de las empresas paraestatales y la liberación de las actividades económicas.

Las reformas de liberalización económicas fueron avaladas por Estados Unidos (EEUU), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y tenía como objetivo dotar de mayor eficiencia a la economía al tiempo que se redimensionaba el papel del Estado, se primó por la estabilidad macroeconómica, por el control de la inflación y la

atracción de capitales extranjeros para la inversión (Tello, 2009). Entre 1982-1988 el crecimiento anual fue del 0.2% (Ibarra, 2008); sin embargo, hacia finales de la década, la tasa del PIB había repuntado hasta el 4.01%.

En la década de 1990, México firmó diversos acuerdos comerciales, el más importante de ellos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); el PIB alcanzó un 3.75% anual entre 1990 y 1993 (Ibarra, 2008). No obstante, a partir de 1994, tras una crisis de carácter cambiario, se inició un periodo de crecimiento económico lento y altamente vinculado con las condiciones del exterior y las fluctuaciones del capital. (Ros, 2005). Así durante el periodo de 2000-2006 el PIB tuvo una tasa de crecimiento del 2.3% debido parcialmente a la desaceleración económica de la economía de EEUU, lo que produjo una contracción de las exportaciones, la producción y el empleo. (BANXICO, 2001). En la misma línea, el periodo de 2006-2012 fue decepcionante en términos de crecimiento con una tasa menor al 2%; atribuyéndose esencialmente a la crisis financiera de 2008-2009.

En 2012, el panorama económico mexicano continuaba siendo incierto debido a que en el contexto internacional existían “factores de riesgo en la zona euro, una desaceleración de la economía China, un crecimiento precario en los Estados Unidos y posibilidades de conflictos de geopolítica que dieran lugar a interrupciones en el flujo de petróleo y a alzas en su precio” (CEPAL, 2012). Las tasas de crecimiento han sido a partir de entonces cuando menos modestas: en 2013 la tasa promedio fue de 1.4% y de 2.1% en 2014.

Esta caída en el crecimiento ha ido correlacionada con una disminución de la demanda de fuerza de trabajo y un empeoramiento de las condiciones del mismo (Tello, 2009). El desequilibrio estructural del mercado laboral (López, 1999) ha traído como consecuencia una baja en los salarios en términos reales de los trabajadores. Al mismo tiempo existía un conjunto de asalariados de empresas, gobierno o instituciones nominalmente formales con un trabajo no protegido o sin acceso a los beneficios básicos de la seguridad social. En 2008, el Sector no protegido ligado a unidades económicas formales fue de 8 307 593 hogares. (INEGI, 2008). Todo esto en un contexto en el cual la tasa de desocupación se mantiene baja.

Sin duda, a mantener bajas las tasas de desocupación el sector informal ha contribuido dinámicamente. En efecto, el sector informal representa una posibilidad de ingreso para las familias más empobrecidas. (ILO, 2013). De acuerdo con estimaciones de INEGI en 2012 el 59.2% de la población en el sector informal aportó 25% del PIB, mientras que el 40.2% del sector formal aportó el 75% (Martínez, 2014). No obstante, cabe señalar que el sector informal se caracteriza por bajos niveles de productividad<sup>6</sup> y competitividad y porque sus trabajadores carecen de seguridad social y prestaciones. Es parcialmente por estas razones que la Presidencia de la República considera un combate frontal a la informalidad, en efecto, en sus palabras “[la informalidad es]...enemiga de los trabajadores, los deja sin acceso a derechos y satisfactores básicos, como

<sup>6</sup>En el sector informal generalmente se contemplan actividades como agricultura de subsistencia, servicio doméstico remunerado y trabajos en condiciones de informalidad en unidades económicas formales. (ILO,2013)

servicios médicos, crédito para la vivienda o ahorro para el retiro”. La otra gran razón para el embate a la informalidad –quizá más importante que el primero- es que se considera como un mecanismo de evasión fiscal. (Presidencia de la República, 2014).

Es en este contexto que el Gobierno Federal Mexicano considera que la mejor manera de superar los problemas del empleo y con ello reducir los problemas de la baja seguridad social, la desigualdad y la pobreza, consiste en establecer mecanismos que incentiven el crecimiento económico y que aumenten la productividad. Bajo este supuesto, las reformas emprendidas a finales de 2012 se presentan como el primer paso para adecuar la estructura normativa y así crear los beneficios señalados (Gobierno de la República, 2015).

### **3. Explorando la naturaleza de las reformas**

#### **3.1. La Reforma Laboral (RL)**

La propuesta de Reforma fue realizada durante el último informe de gobierno presidencial del Lic. Felipe Calderón Hinojosa en 2012. Sin embargo, las intenciones de reformar tienen su origen veinte años atrás. (SEGOB,2013; Lacavex, 2011). Los argumentos centrales de la propuesta de reforma consistían en hacer frente a la situación económica del país reflejada en la disminuida creación de empleos formales, la falta de seguridad social y la nula democracia y transparencia sindical. (Bensusán, 2013, p.17)

La iniciativa de reforma fue publicada el 1° de septiembre de 2012, presentada bajo la figura de *Iniciativa de Trámite Preferente*<sup>7</sup>. La reforma proponía un efecto en las Leyes Ordinarias como lo es la Ley Federal del Trabajo (LFT) por lo cual no se hizo ninguna modificación al artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos.

### **3.1.1 Descripción de las principales transformaciones en la Reforma Laboral.**

La reforma laboral fue aprobada el 30 de noviembre de 2012<sup>8</sup> y se establecieron 363 modificaciones a la Ley Federal del Trabajo. Con ello se pretendía que los factores de la producción en México estuviesen acorde al contexto globalizado y que además haya una elevación de la competitividad y la productividad.

Como se había mencionado previamente, el presente trabajo se enfocara sólo en aquellas modificaciones que se consideran más relacionadas con las diferentes dimensiones del trabajo; en este caso en específico los modos de contratación, el incremento de la productividad y la calidad del empleo. Una lista de las principales modificaciones realizadas puede verse en la tabla 1.

Respecto a los modos de contratación, se incorporó el régimen de *subcontratación*, por “medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta

<sup>7</sup> La figura jurídica se incorporó mediante Decreto de la Comisión Permanente, el 09 de agosto de 2012, en dicho documento se prevé la reforma y adición a diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política. (Diario Oficial de la Federación (DOF), 2012) Consiste en dar al Poder Ejecutivo la facultad de presentar al inicio de cada periodo ordinario de sesiones dos iniciativas a alguna de las Cámaras del Congreso y que éstas atiendan en un periodo no mayor a los 30 días naturales. (Artículo 71 CPEUM); dicho recurso se ampara en el hecho de atender temas de prioridad de la agenda nacional. (Gamboa, 2013)

<sup>8</sup> A pesar de que el gobierno de Enrique Peña Nieto aún no entraba en vigor, este ya había sido nombrado presidente, lo que permitió respaldar la reforma propuesta por Calderón, lo que aventajó la aceptación de la reforma. (Gobierno de la República, 2015)

obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas”. (Artículo 15-A). Además se establece que no debe abarcarse la totalidad de las actividades de empresa, que es de carácter especializado y que debe establecerse un contrato.

En los modos de contratación también se especificó que la contratación podrá ser por obra o por temporada y en su caso podrán establecerse *periodos de prueba* (LFT, Artículo 39, 2012) o de *capacitación inicial*. En términos del salario de forma expresa se incorporó el pago de salario por unidad de tiempo o por prestación de servicio. (LFT, Artículo 83, 2012).

Para propiciar efectos en la productividad se legisló al respecto de las “multihabilidades” de los trabajadores y se privilegian las aptitudes de los mismos para que puedan obtener una vacante; también se replantean sobre las disposiciones que regulan la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. (LFT, Artículo 153-A). En términos de las empresas se ha determinado en el artículo 153-J una serie de prescripciones para que se establezcan programas que coadyuven al incremento de la productividad, en los cuales se les proporcione a las empresas mecanismos que les permitan la optimización de los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales. (LFT, Artículo 153-I).

**Tabla 1. Principales reformas y adiciones realizadas a la LFT**

Tema	Artículos	Tipo de modificación
Trabajo digno	Artículo 2°	Reforma
igualdad sustantiva	Artículo 3°	Reforma y adición
Subcontratación	Art. 15-A al 15-D	Adición
Contratación por obra o tiempo determinado	Art. 35 Art. 279	Reforma
Periodos de prueba	Artículo 39-A.	Adición
Salario por unidad de tiempo.	Artículo 83.	Adición
Servicios bancarios	Artículo 101.	Adición
Elevar productividad	Artículo 153-J. Artículo 159	Reforma
Competencia laboral y procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación.	Artículo 153-U.	Reforma

Fuente: Elaboración propia con base en las modificaciones de la Ley Federal de Trabajo (2012)

### **3.2. La Reforma Hacendaria**

La propuesta de Reforma Hacendaria (RH) fue presentada por el Ejecutivo Federal el 8 de septiembre de 2013, y aprobada el 31 de diciembre del mismo año. Se presentó como Iniciativa de Ley de Ingresos para la Federación 2014, dicha reforma corresponde a los lineamientos establecidos en la meta “México Próspero” del PND 2013-2018.

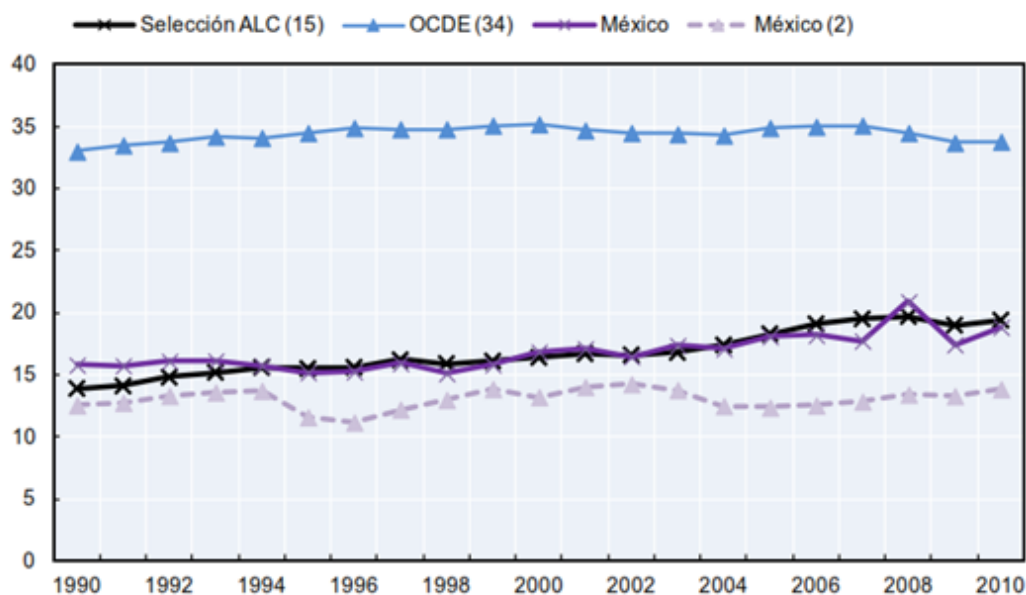
Una de las condicionantes de la propuesta de Reforma consiste en el hecho, de que la recaudación tributaria de México de 1990 a 2010 (sin considerar los ingresos por venta de hidrocarburos) está por debajo de los países miembro de



la OCDE, incluso por debajo del promedio de América Latina. (OCDE, 2011).

Véase gráfica 1.

**Gráfica 1 Recaudación tributaria total como porcentaje del PIB en México, América Latina y la OCDE (1990-2010)**



México (2) representa la recaudación total sin los ingresos de los derechos sobre la producción de hidrocarburos

Tomado de: [http://www.oecd.org/ctp/tax-global/Mexico%20country%20note\\_final.pdf](http://www.oecd.org/ctp/tax-global/Mexico%20country%20note_final.pdf)

Esta baja recaudación se debe en gran medida por las bases impositivas estrechas, una administración tributaria débil y un alto nivel de informalidad, que es una vía para la evasión fiscal. Con los limitados ingresos es difícil realizar programas que atiendan los temas de inseguridad social, seguridad pública y se realice inversión en infraestructura, investigación y desarrollo (I+D) entre otros. Datos de la OCDE revelan que tanto solo el 18.8% del PIB es destinado al gasto público. (Presidencia de la República, 2013)

Los ejes fundamentales de la Reforma Hacendaria vinculados a nuestro tema de investigación consisten en la ampliación de la capacidad financiera del Estado, fomentar una mayor progresividad en los impuestos, promoción de la formalidad a través de la reducción de barreras y aumento de la seguridad social; e incentivar los impuestos locales y mejorar la coordinación del gasto. (Iniciativa de Reforma Hacendaria, 2013)

### **3.2.1 Descripción de las principales transformaciones realizadas a partir de las reforma hacendaria**

La también denominada Reforma Fiscal, entró en vigor el 1 de Enero de 2014, y significó la adecuación de diversas disposiciones vinculadas a la Hacienda pública mexicana. En aras de mejorar la equidad del sistema tributario, se planteó la simplificación del impuesto sobre la renta (ISR) empresarial, por ello se expidió la nueva Ley de Impuesto de la Renta cuyo objeto es “garantizar la contribución de todos los sectores de la economía al financiamiento de los programas de gasto público” (Presidencia de la República, 2013).

La nueva ISR significó la abrogación de la Ley de Impuesto sobre la Renta de 2002, la Ley de Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y la Ley de Impuesto a los Depósitos en Efectivo (LIDE); el argumento de la eliminación de dichos impuestos, fue que era necesario eliminar la complejidad en el pago de impuestos y reducir los costos administrativos del pago de impuestos; ya que se supone que para las empresas pequeñas y medianas, el costo de cumplimiento fiscal es elevado y resulta nocivo para las mismas (Iniciativa de Reforma Hacendaria, 2013).

**Tabla 2. Modificaciones, reformas, derogaciones y adiciones a las distintas Leyes referentes a la Hacienda Pública.**

Ley	Modificaciones	Reformas	Derogaciones	Adiciones
Código Fiscal de la Federación	144	49	25	72
Ley del Impuesto sobre la Renta	863	0	19	0
Ley del Impuesto al Valor Agregado	27	4	2	3
Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios	20	10	2	16
Ley Aduanera	158	27	35	24
Ley de Ingresos de la Federación	18	0	0	0
Ley de Coordinación Fiscal	28	8	3	3

Fuente: Elaboración propia con información SHCP, 2014.

La Reforma Hacendaria representó la reforma, adición y derogación de diversas disposiciones de las siguientes leyes: Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (LIEPS), Ley Federal de Derechos (LFD). Además del Código Fiscal de la Federación (CFF), Ley Aduanera (LA), Ley de Ingresos de la Federación (LIF) y a la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). En la tabla 2 se especifican las modificaciones realizadas.

Respecto a los temas adecuados con la Reforma Hacendaria, destaca que el IVA en la zona fronteriza se homologó al 16% (anteriormente la tasa era del 11%). También se gravó al 16% la enajenación de chicles o gomas de mascar y de alimentos procesados para perros, gatos y pequeñas especies, utilizadas como mascotas en el hogar. (Paz, 2014). En la LIEPS, se incluye el gravamen a bebidas saborizadas, combustibles fósiles, plaguicidas y alimentos no básicos con

densidad calórica de 275 kilocalorías; así como sus disposiciones aplicables y conceptos exentos. (Paz, 2014a).

### **3.2.2 Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)**

Para los objetivos del presente trabajo, mención especial merecen los esfuerzos realizados para promover la formalidad para aquellos que realizan negocios en pequeña escala: el *Régimen de Incorporación Fiscal*. Esta nueva figura de tributación está destinada a aquellas personas físicas que realizan actividades empresariales con ganancias menores a los dos millones de pesos, la figura del RIF sustituye al Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS); quienes se encontraban en dicho régimen pasaron de manera automática al RIF.

El RIF se ampara en los artículos 111 al 113 de la LISR<sup>9</sup>, la creación del régimen se sustenta en que con el paso del tiempo los miembros de REPECOS optaban por la subdeclaración de los ingresos o bien no registraban sus operaciones, lo que significaba el desconocimiento de la realidad financiera de las empresas. Así pues, el RIF son modificaciones para formalizar las pequeñas empresas por lo que para participar se requiere RFC, contraseña del SAT y declaraciones bimestrales.

Las ventajas a destacar del RIF son que la permanencia en dicho sistema es de carácter temporal hasta de 10 años, el descuento del ISR en el primer año será del 100% y disminuirá paulatinamente en los diez años posteriores. También

<sup>9</sup>El RIF se regula además por tres Decretos, todos publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el primero "Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales para promover la incorporación a la seguridad social": "Decreto por el que se otorgan beneficios fiscales a quienes tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal" y el "Decreto por el que se amplían los beneficios fiscales a los contribuyentes del Régimen de Incorporación Fiscal". (CEFP, 2015)

el subsidio al valor agregado y al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) será del 100% si se cumple con los requisitos por el SAT. Se exime de este régimen a las personas miembros de zonas rurales sin internet; la baja del RIF será causada por la omisión de 2 declaraciones continuas o bien por el acumulado de 5 ocasiones en un periodo de 6 años. No obstante, aquellos contribuyentes que no presenten sus declaraciones de ingresos y deducciones en el plazo establecido en dos ocasiones en forma consecutiva o en 5 ocasiones durante 6 años no podrán tributar en este régimen y pasarán automáticamente al Régimen Intermedio.

El RIF pretende la simplificación de la tributación, además de que las empresas accedan a recursos que les permitan la facturación y contabilidad y así crear planes de crecimiento de su empresa. También se desea que a través del RIF, las empresas inscritas tengan historial crediticio así estas puedan acceder a otros financiamientos, participar en las convocatorias gubernamentales de apoyo al emprendedor, además de la simplificación de los trámites administrativos en cuestión de pago de impuestos.

#### **4. Análisis de los efectos de las reformas en la dinámica de la ocupación en México.**

##### **4.1 Los efectos positivos esperados de las reformas.**

De la sección anterior, se desprende que las adecuaciones normativas realizadas están dirigidas a aumentar la flexibilización del mercado de trabajo, lo cual debería impactar positivamente en la productividad de las empresas, la cual, a su vez,

debería repercutir tanto en el número de empleos como en la calidad de los mismos.

El espíritu de las reformas se refleja claramente en el tema de la subcontratación. En un principio, esta modificación es un esfuerzo para regular una actividad ampliamente extendida. Al respecto, la LFT limita las actividades de este tipo de empresas: *“El esquema de subcontratación no puede abarcar la totalidad de las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo; deberá justificarse el carácter especializado de los servicios. Y no podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.”*(LFT, 2015, Artículos 15-B-15-D). En este sentido, la reforma permite a la empresa, a través de la subcontratación, ser más eficiente en las actividades que le son nodales y delega a terceras empresas otras funciones que por sus características le son difíciles o imprácticas de realizar. Así pues, impulsa el uso de las *ventajas comparativas* de las firmas enfocándolas en sus labores sustantivas, generando una especialización en sus actividades y al mismo tiempo protege el empleo relacionado a las funciones centrales de la empresa.

Por otra parte, el reconocimiento a las empresas de subcontratación tiene el propósito de generar una mayor cantidad de empleo a través de nuevas empresas de este rubro<sup>10</sup>. Estaría reglamentado que esto no debería afectar el bienestar de los asalariados de estas empresas; en la nueva LFT se prevé en artículo 13, que

<sup>10</sup>En diversas industrias y estados de la república ha aumentado el empleo vía subcontratación, en Zacatecas 5 de cada 10 empresas emplean por esta vía (Ávila, 2015) en el estado de Querétaro existen alrededor de 300 empresas de subcontratación y las industrias que demandan mano de obra son la automotriz, aeroespacial y de Tecnologías de la Información (TI). (Alvarado, 2015).

“Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria.” Adicional a la subcontratación, la incorporación de otras figuras como *empleo por temporada* o por *trabajo a realizar*, o bien *trabajo a domicilio* también podrían significar un aumento de la demanda de trabajadores y una oportunidad para estos de acumular experiencia y conocimientos.

El hecho de que la LFT considere que los trabajadores contratados deben ampliar su nivel de calificación y sus competencias es particularmente relevante en un país cuyas capacidades están muy por debajo de las requeridas para salir de las condiciones actuales de poco crecimiento y aumento de la pobreza, en efecto, el Índice de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial posicionó a México en el lugar 114, lo que indica un severo rezago en la eficiencia del mercado de trabajo. (Bensusán, 2013, p. 18).

Se esperan también efectos positivos en la ocupación provenientes de la Reforma Hacendaria. Como primer punto, según la OCDE (OCDE, 2015) aumentará la tasa de recaudación alcanzando el 2.5% del PIB hacia 2018, lo que permitirá ampliar la base tributaria y, con ello, una mejora de la capacidad financiera del gobierno mexicano. Otro de los posibles efectos positivos de la reforma fiscal sería la “neutralización” de los efectos negativos de la caída de los recursos petroleros.<sup>11</sup>. Se ha procurado, que el cobro de estos impuestos sea

<sup>11</sup> El faltante en las finanzas públicas (caída de los precios del petróleo) de estos 165 mil millones de pesos, se contrarrestó por una mayor recaudación del Impuesto Sobre la Renta (ISR) de

progresivo: para cobrar el ISR, los ingresos de hasta 750 mil pesos se gravan actualmente al 30%; los ingresos de 750 mil hasta 1 millón el 32%; de 1 millón hasta 3 millones al 34%; de más de 3 millones el 35%. (Artículo 152 Ley de Impuesto Sobre la Renta).

No obstante, es difícil entender el impacto positivo de la Reforma Hacendaria en la ocupación y el empleo sin considerar el apoyo que brinda a la Reforma Financiera (RF) a la cual dota de recursos. La RF surge en razón de cumplir los compromisos 62 y 63 realizados en *Pacto por México*<sup>12</sup>, la propuesta de reforma se dio a conocer el 8 de mayo de 2013 aprobándose seis meses después y busca promover la competencia en el sector financiero e incrementar la penetración del crédito debido tanto a que un sector importante de la sociedad no utiliza servicios bancarios, como también al alto costo del crédito.

Un aspecto trascendental de la RF es la adecuación de las facultades de la Banca de Desarrollo en aras de ampliar el crédito a las pequeñas y medianas empresas. Tanto el financiamiento de la banca del desarrollo<sup>13</sup> como el de otras instituciones de financiamiento de actividades productivas no privadas (Secretaría

alrededor de 122 mil millones de pesos pero sobre todo por la captación extraordinaria o temporal del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) de gasolinas. (Becerra, 2015)

<sup>12</sup> Consiste en un acuerdo político establecido entre las fuerzas políticas más representativas de México, Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Acción Nacional (PAN) y Partido Revolucionario Democrático (PRD); en este acuerdo se establecieron 94 compromisos que van orientados a mejorar las condiciones en México, el objeto del pacto fue dar cabida y consenso a las reformas necesarias para México.

<sup>13</sup> La Banca de Desarrollo en México se compone de entidades de la Administración Pública Federal, con patrimonio público y personalidad jurídica. Actualmente, se compone de seis instituciones: Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS), Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT), Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. (SHF), Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI) y Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO). (CNBV, 2015)



de economía, CONACYT, SAGARPA), así como programas sociales como el programa Crezcamos Juntos y PROSPERA vienen soportados por los ingresos de la RH. Todos estos son programas que impulsan las actividades productivas y que por tanto pueden generar empleos formales o mejorar la condición de los mismos, puesto que una de las condiciones para acceder o mantener el financiamiento es contar con algún grado de formalidad. Estos deben considerarse, por tanto, incentivos positivos a la formalidad.

Así pues, el gobierno mexicano en su afán de garantizar el crecimiento económico y el aumento del empleo formal ha seguido políticas ortodoxas de flexibilización de la economía y de incentivos positivos a la formalidad y negativos a la informalidad. Algunas cifras parecerían indicar que este objetivo se está alcanzando “El IMSS reportó que el número total de trabajadores asegurados (permanentes y eventuales, tanto urbanos como del campo) sumó 17.299 millones en diciembre, equivalente a un incremento mensual de 59,784 plazas laborales” (NOTIMEX, 2015). Adicionalmente, cifras pre-eliminares ofrecidas por el SAT indicarían que el registro de contribuyentes al RIF es mayor respecto a REPECOS; en 2013 el padrón estaba compuesto de 3886294 mientras que a inicios del 2015 se componía de 4, 356,478 (CEFP; 2015). Esto repercute en los niveles de ocupación y empleo; de acuerdo a los reportes del mes de junio del 2015 de INEGI la tasa de desempleo era del 4.4% lo que sitúa a México en tercer lugar de entre los países miembros de la OCDE con la menor tasa de desempleo, sólo antecedidos por Japón con 3.5% y Corea con 3.9% (NOTIMEX, 2015).

#### **4. 2. Posibles efectos negativos esperados de las reformas**

Existen elementos indicativos de problemas al empleo dentro de la redacción de las mismas reformas. Uno de ellos es la potencial precarización del empleo provocado por figuras legales que permiten, efectivamente, emplear mayor cantidad de personas, pero por periodos de tiempo muy corto y en condiciones adversas. Así las figuras reguladas tales como los contratos a prueba, contratos de capacitación inicial y contratos de temporada facilitan que los patrones se adecúen a los distintos escenarios de competencia y, al mismo tiempo, flexibilizan el mercado laboral pero con el costo de propiciar una mayor *rotación laboral*<sup>14</sup> y con ello mayor inestabilidad en el trabajo formal.

Adicionalmente, como se plasmó en la sección 3, la RL privilegia aquellos trabajadores con educación, habilidades y capacitación. Por ejemplo, se establece que los trabajadores puedan estar exentos de las pruebas de capacitación siempre y cuando presenten un documento que acredite sus conocimientos y habilidades; esto, por supuesto, constituye un premio para aquellos trabajadores con educación y capacitación formal pero constituye un castigo indirecto a los trabajadores con menos años de educación formal aun cuando cuenten con el conocimiento –también valioso- adquirido a través de la experiencia. De esta forma, aunado al problema de marginación de las personas con menores oportunidades de educación, surge un problema de desaprovechamiento de conocimiento práctico.

<sup>14</sup> “Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en una empresa, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de la vacante.” (Coparmex,2015)

No obstante, el principal problema de la reforma laboral proviene de la figura de la subcontratación y de la falta de claridad en su redacción (Martínez, 2015), lo cual genera vacíos legales y la posibilidad de violación de sus estatutos. Según el Economista (2015), del total de empresas que ofrecen los servicios de subcontratación, el 60% de ellas no paga impuestos<sup>15</sup> y sólo 100 empresas están registradas en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). De estas sólo el 40% pagan los impuestos que le corresponden (Martínez, 2015).

Así pues, la reforma laboral parece estar generando las condiciones para la creación de empleo técnicamente formal pero con bajos salarios, inestable y sin garantía de contar con seguridad social y esto parece estar siendo corroborado por cifras oficiales: en Enero de 2015, el IMSS reportó que el 80% de los empleos creados durante el mes de enero fueron de carácter eventual (Flores, 2015).

Con respecto a la RH, los resultados son menos claros. La eliminación del IETU—que aplica a los recursos obtenidos por venta de activos, servicios y renta de inmuebles- tendrá “un efecto incierto” en los corporativos, pues dependerá de la industria y las operaciones de cada compañía. Por otro lado, El ajuste en la deducibilidad de las prestaciones de previsión social que aplica la reforma fiscal desde el 2014 —que implica pagos a los trabajadores a través de una cuenta bancaria- podría inhibir, según expertos, el otorgamiento de estos beneficios para los trabajadores, pues implica un mayor costo final para las empresas(Almanza, 2015)

<sup>15</sup>En México, lideran diez agencias Adecco, Randstad, Manpower, AllegisGroup, Recruit, Hays PLC, Kelly Service, Robert Half, USG People y Tempstaff y existen alrededor de 800 agencias, sin embargo, algunas operan fuera de la ley e incumplen con sus responsabilidades fiscales (Martínez, 2015)

A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno mexicano, la imposición de impuestos sigue siendo inequitativo: se arguye que los más afectados en forma directa por la reforma son el segmento de la población catalogada como clase media, en razón de que la reforma es de mayor rigor sobre los ya registrados en los sistemas de tributación. Además, la homologación del IVA en la zona fronteriza implicará un alza anual del gasto de los hogares del decil sexto de 12 mil 632 pesos anuales, o mil 52 pesos al mes, que representan 6.0 por ciento de su gasto total mensual” (Puga, 2013). Esta alza de impuestos a las clases medias estaría implicando un descenso en la demanda y por ende en la creación y generación de empleos.

Este impacto negativo en los ingresos no excluye a clases menos privilegiadas: “Luis de la Calle Prado, director General y socio fundador de la consultora De la Calle Madrazo Mancera (CMM), al referirse a los resultados del último estudio del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), que reveló un incremento de dos millones de personas en pobreza de 2012 a 2014; mientras que la pobreza extrema pasó de 11.5 a 11.4 millones, es prueba de un comportamiento peculiar y desigual en los estratos socioeconómicos de nuestro país. [...] una caída constante en los niveles de ingreso real en los hogares agrupados en los deciles del cuarto al noveno, como resultado de una reducción en las transferencias y el incremento en los precios de diversos productos, entre otras cosas a causa de la reforma fiscal.(Grupo Fórmula, 2015). Estos resultados hacen que la reforma hacendaria haya encontrado un alto

rechazo por partidos políticos como el PAN y el PRD, así como por un alto segmento del sector empresarial. (Venegas, 2015)

Finalmente, respecto al esfuerzo realizado para formalizar a las microempresas, como se mencionó en un trabajo previo ()<sup>16</sup> el recientemente implementado RIF, o el preexistente Régimen General de Ley, son simples, en términos estrictos, y el proceso de simplificación recién implementado, está dirigido a los empresarios más educados, mejor informados y con acceso a internet, desconociendo de esta forma las características educativas y de acceso a internet de la mayoría de los microempresarios. La complejidad del proceso podría tener como consecuencia, paradójicamente, un incremento en el número de negocios informales. Por un lado, dada su complejidad, los empresarios de nueva formación podrían no ver favorable su incorporación a alguno de los regímenes de tributación fiscal; por otro, los empresarios que operaban originalmente en REPECOS, -un sistema tributario más simple que el RIF- y, que al desaparecer éste está obligado a incorporarse al RGL, podrían optar por operar en la informalidad.

## **5. Discusión Final**

Este trabajo es un primer esfuerzo para entender el potencial efecto directo de las reformas laboral, hacendaria y, en menor medida, financiera en la cantidad y cantidad de la ocupación creada en México a partir de las mismas. En esta primera etapa, el análisis se ha basado en información recabada a través de la revisión del diario oficial de la federación, portales oficiales de internet, artículos

<sup>16</sup> Referencia eliminada por arbitraje ciego.

especializados e información proveniente de medios electrónicos. Versiones posteriores incluirán soporte estadístico al ejercicio prospectivo aquí presentado.

El análisis mostraría que la reforma laboral, a través de la creación de nuevas figuras de empleo y de la regulación de la subcontratación parecería que efectivamente están apoyando la generación de nuevos puestos de trabajo a través de la flexibilización del mercado de trabajo. Del mismo modo, la reforma hacendaria, en conjunción con la reforma financiera, permite nuevos canales crediticios destinados a la recaudación de nuevos impuestos, lo cual puede canalizarse en proyectos productivos, lo cual, en teoría, generaría más y mejores empleos.

No obstante, el mismo afán flexibilizador de la reforma laboral incidiría en crear condiciones de inestabilidad – y con ello un aumento en la rotación laboral- de los trabajadores formales menos privilegiados. Adicionalmente, aun cuando dentro de la estrategia de desarrollo se privilegia un aumento de la productividad de las empresas; las nuevas tasas de impuestos a las empresas, el impacto que las mismas generarán a la capacidad de gasto de la clase media y baja, y sobre todo la enorme dependencia de la economía mexicana de factores externos cuya actual tenencia es incidir negativamente en el las tasas de crecimiento de la economía, todo ello generará un impacto negativo en la demanda. Bajo estas condiciones la creación de empleo, particularmente de empleo decente (como lo entiende la OIT) se observa complejo.

Sin embargo, algunos de los problemas principales de las reformas aparecen al momento de su aplicación. A pesar de las medidas coercitivas dirigidas a

aquellas empresas que infrinjan a los estatutos concernientes a la figura establecida de outsourcing, evidencia de empresas –algunas de ellas trasnacionales bien conocidas- que violan dichos estatutos se sigue acumulando. Por otro lado, el proceso de burocratización todavía alto del proceso de formalización, la poca difusión a los créditos productivos y la desconfianza estructural de la población (en particular, aquellos con los menores recursos) en las instituciones públicas podría generar a largo plazo un efecto contrario al planificado y hacer que los pequeños empresarios informales busquen nuevos mecanismos de evasión o girar hacia actividades más difíciles de detectar por hacienda. El efecto es que las actividades informales se vuelvan más informales y con ello la productividad y la protección a los derechos de los trabajadores disminuya.

En resumen, lo que las reformas parecerían estar promoviendo es un aumento de empleo formal (dependiente de la demanda tanto interna como externa) con condiciones de precariedad. El efecto en el sector informal es bastante más ambiguo y dependerá de las condiciones del empleo en el sector formal, la generación de un contexto favorable (burocrático y económico) a la formalización de las empresas y el éxito que tenga el Estado en su estrategia de difundir los supuestos beneficios de la formalización y de romper la histórica desconfianza -más de las veces, bien fundada- de los empresarios menos afortunados en el Estado.

## Bibliografía

Almanza, Lucero (21 de julio de 2015), *Reforma Laboral inhibe beneficio al trabajador*, EL economista en:

<http://eleconomista.com.mx/estados/queretaro/2015/07/21/reforma-fiscal-inhibe-beneficio-trabajador>

Alvarado, Ana cristina (31 de agosto de 2015), *Outsourcing se dispara en Querétaro*, EL Economista en:

<http://eleconomista.com.mx/estados/queretaro/2015/08/31/outsourcing-se-dispara-queretaro>

Ávila, Renata (30 de noviembre de 2015) Trabajan mediante 'outsourcing' 5 de cada 10 empresas: STPS en:

<http://ntrzacatecas.com/2014/11/30/trabajan-mediante-outsourcing-5-de-cada-10-empresas-stps/>

Becerra, Bertha ( 25 de julio de 2015), *Neutraliza Reforma Fiscal Pérdida de Ingresos petroleros*, EL Sol de México , recuperado de:

<http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n3891930.htm>

Bensusán, Graciela, (2013) *Reforma laboral, desarrollo incluyente e igualdad en México*, Serie Estudios y Perspectivas, No. 143, Sede Subregional de la CEPAL en México. Recuperado 20 de abril de 2015 de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/4928-reforma-laboral-desarrollo-incluyente-e-igualdad-en-mexico>

CEPAL (2010), México. Evolución económica durante 2010 y perspectivas para 2011, México, D.F. en:

<http://www.cepal.org/mexico/publicaciones/xml/7/44597/2011-047-evol.econ.mexico-pdf-l.1028.pdf>

(2014) El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos, disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_245619.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_245619.pdf) , consultado septiembre 2015



CEPF (2015), *Régimen de Incorporación Fiscal*, CEPF / 010 / 2015, recuperado 14 de septiembre de 2015.

[www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/.../cefp0102015.pdf](http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/.../cefp0102015.pdf)

CNBV 2015 *La Banca de desarrollo en México* Recuperado 13 de septiembre de 2015 de: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx>

Coparmex (2015) *Rotación Laboral: sus causas*. Recuperado el 26 de julio de 2015 de: <http://coparmexnl.trabajando.com.mx/detallecontenido/idnoticia/10158/rotacion-de-personal-sus-causas.html>

DOF 2012, *Decreto Reforman Y Adicionan Diversas Disposiciones De La Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos En Materia Política.*, SEGOB-Diario Oficial de la Federación, recuperado el 15 de marzo de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5262910&fecha=09/08/2012](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5262910&fecha=09/08/2012)

Flores, Zianazen (12 de febrero 2015) *El 80% de empleos creados en enero fueron eventuales: IMSS, El Financiero* en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/imss-empleo-afiliados-puestos-trabajo-enero-2015.html>.

Gamboa, Claudia (2013) *Iniciativa Preferente. Estudio De La Reforma Al Reglamento De La Cámara De Diputados Y Derecho Comparado De Esta Figura*, Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis (Cámara de Diputados) Recuperado 15 de marzo de 2015 de: <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spi/SAPI-ISS-04-13.pdf>

Gobierno de la República (2015), *Reformas en Acción*, recuperado de <http://reformas.gob.mx/>

Grupo Fórmula (23 de julio de 2015), *Impacto de reforma fiscal fue contundente en clases medias: De la Calle. Con López Dóriga*(23 de Julio, 2015) en: <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=520209&idFC=2015>

Ibarra, Carlos (2008), *Mexico's slow-growth paradox*, Revista de la CEPAL 95, recuperado 10 de septiembre de 2015 de:

<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11311>

ILO ( 2014), *La transición de la economía informal a la economía formal (Informe V)*, Conferencia Internacional del Trabajo, 103.<sup>a</sup> reunión, 2014 Oficina Internacional del Trabajo (OIT) Recuperado 5 de agosto de 2015 de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_218350.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_218350.pdf)

ILO,(2015). *La importancia del empleo y los medios de vida en la agenda para el desarrollo con posterioridad a 2015*, Oficina Internacional del Trabajo (OIT) , Recuperado el 5 agosto de 2015 de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/statement/wcms\\_206443.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/statement/wcms_206443.pdf)

INEGI (2008)*Informalidad y precariedad en el empleo. XI Encuentro de Estadísticas de Género*, Recuperado 7 de septiembre de 2015 de: [www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/.../r\\_negrete.ppt](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/.../r_negrete.ppt)

Iniciativa de Reforma Hacendaria (2013) recuperado 6 de mayo de 2015 de: [http://www.shcp.gob.mx/INGRESOS/Ingresos\\_ley/2014/iniciativa\\_lif\\_2014.pdf](http://www.shcp.gob.mx/INGRESOS/Ingresos_ley/2014/iniciativa_lif_2014.pdf)

Lacavex, María Aurora (2011), *Recepción de las Nuevas Formas de Contratación Laboral en México*, recuperado 7 de abril de 2015 de la base de datos de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoSocial/12/art/art1.pdf>

López, Julio,(1999), *Evolución reciente del empleo en México*, Series Reformas Económicas, 29, CEPAL en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7477/S9900038\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7477/S9900038_es.pdf?sequence=1)

Martínez, María. (30 de julio de 2014) *Economía informal aportó 25% del PIB*, El Economista, Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/07/30/economia-informal-contribuyo-26-pib>

(20 de noviembre de 2015) *El 2015, año del repunte en empresas de outsourcing*, El Economista en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/11/20/2015-ano-repunte-empresas-outsourcing>

(9 de junio de 2015) *Ven fortaleza en el outsourcing*, El economista en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/06/09/ven-fortaleza-global-outsourcing>

(24 de marzo de 2015) *Outsourcing el camino del fortalecimiento* EL Economista en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/24/outsourcing-camino-fortalecimiento>

NOTIMEX (13 de abril de 2015), *México, tercero con menor desempleo de la OCDE*, El Economista

(17 de febrero 2015), *Acelera la creación de empleos en México Scotiabank*: El Economista, recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/17/acelera-creacion-empleos-mexico-scotiabank>

OCDE (2011), *Estadísticas Tributarias en América Latina*, recuperado 17 de septiembre de 2015 en:

[http://www.oecd.org/ctp/tax-global/Mexico%20country%20note\\_final.pdf](http://www.oecd.org/ctp/tax-global/Mexico%20country%20note_final.pdf)

(2015), *Estudios Económicos de la OCDE México. Visión General*, recuperado el 5 de agosto de 2015 de:

<http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>

Paz, Araceli (2014), *Modificaciones a la Ley del Impuesto al Valor Agregado para 2014*, recuperado el 17 de septiembre de 2015 de: [http://www.dofiscal.net/pdf/doctrina/D\\_DPP\\_RV\\_2013\\_040-A4.pdf](http://www.dofiscal.net/pdf/doctrina/D_DPP_RV_2013_040-A4.pdf)

(2014a), *Reforma a la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios para 2014*, recuperado el 17 de septiembre de 2015 de; [http://www.dofiscal.net/pdf/doctrina/D\\_DPP\\_RV\\_2013\\_040-A5.pdf](http://www.dofiscal.net/pdf/doctrina/D_DPP_RV_2013_040-A5.pdf)

Presidencia de la República (2013), *Reforma de la Hacienda Pública*, recuperado el 17 de septiembre de 2015 en: [http://reformas.gob.mx/wp-content/uploads/2014/06/EXPLICACION\\_AMPLIADA\\_DE\\_LA\\_REFORMA\\_HACENDARIA.pdf](http://reformas.gob.mx/wp-content/uploads/2014/06/EXPLICACION_AMPLIADA_DE_LA_REFORMA_HACENDARIA.pdf)

(2014) Programa para la Formalización del Empleo 2013 <http://consulmex.sre.gob.mx/raleigh/images/stories/prensa/mensaje-pfe2013.pdf>

Puga, Tlálóc (13 de mayo de 2015) ,*Disminuyó tasa de desempleo en México* en:  
<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/05/13/disminuye-desempleo-mexico-marzo-oc>

Ros, Jaime (2004), *El crecimiento económico en México y Centroamérica: desempeño reciente y perspectivas*, Serie Estudios y Perspectivas, México, Núm. 18, Sede subregional de la CEPAL en México en:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/14763/l611-1.pdf>

SEGOB, (2013) *Reforma laboral, derecho del trabajo y justicia social en México*, Unidad General de Asuntos Jurídicos-SEGOB, recuperado 7 de abril de 2015 de:  
<http://ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/Libros2013/laboral-2013-web.pdf>

Tello, Carlos (2009), *Estancamiento económico, desigualdad y pobreza 1982-2009\**, Facultad de Economía-UNAM, vol.7 núm.19, pp.5-44 recuperado 10 de septiembre de 2015 de:  
[http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/pdfs/19/01\\_carlostello19.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/pdfs/19/01_carlostello19.pdf)

Venegas, Fernando (29 de agosto de 2015), *PRD perfila Alianza con el PAN por Reforma Fiscal*, Milenio Diario, recuperado de:  
[http://www.milenio.com/politica/alianza\\_prd\\_pan-reforma\\_fiscal-reforma\\_fiscal\\_pan\\_prd\\_0\\_581941945.html](http://www.milenio.com/politica/alianza_prd_pan-reforma_fiscal-reforma_fiscal_pan_prd_0_581941945.html)

## **Normatividad**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), Cámara de Diputados, Recuperado 5 de agosto de 2015 de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Presidencia de la República, México, Recuperado el 5 de agosto de:

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Presidencia de la República, México. Recuperado el 5 de agosto de 2015 de: [pnd.calderon.presidencia.gob.mx](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx)

Ley Federal del Trabajo (2015) recuperado 7 de abril de 2015 de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>

Ley de Ingresos de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, recuperado 7 de abril de 2025 de: <http://www.shcp.gob.mx/INGRESOS/Paginas/leyIngresos.aspx>

Ley de Impuesto al Valor Agregado, Cámara de Diputados, recuperado 7 de abril de 2015 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77.pdf>

Ley de Impuesto sobre la Renta, Cámara de Diputados, recuperado 7 de abril del 2015 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>

Código Fiscal de la Federación, Cámara de Diputados, recuperado 5 de agosto de 2015 de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_070115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_070115.pdf)



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***





# Evaluación de la Adopción de la Gestión para Resultados en los Municipios de Tabasco, México

---

*Jorge Alberto Rosas Castro<sup>1</sup>  
Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>2</sup>  
Carlos Alberto Rodríguez Garza<sup>3</sup>  
Wilver Méndez Magaña<sup>4</sup>*

## Resumen

Los gobiernos municipales con más de 25,000 habitantes del país, están obligados a implementar, la cultura organizacional definida como Gestión para Resultados (GpR) y sus técnicas de apoyo el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), para cumplir lo dispuesto por la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), así como por los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable. Esta obligación es determinante respecto a la implementación del PbR-SED para planear, programar, presupuestar, ejercer, controlar y evaluar recursos y actividades, y para poder lograrlo, es indispensable la adopción de la GpR. Por ello, la SHCP ha desarrollado una metodología para evaluar el cumplimiento de las entidades federativas y los municipios de lo dispuesto en la LGCG, respecto al avance en la aplicación del PbR y SED, la cual se deriva del modelo GpRD desarrollado por el BID, mismo que se adaptó y se aplicó mediante un cuestionario para evaluar el avance en la adopción de la GpR por los municipios de Tabasco, determinándose que en promedio obtuvieron 26.75 puntos de un total de 100 posibles. Las causas de este resultado tan bajo se encuentran principalmente en la ausencia de ejecución de un programa de formación en PbR-SED y GpR impartido al personal directivo y de mandos medios, para desarrollar la cultura organizacional de planeación, programación presupuestaria, ejecución de programas y proyectos, ejercicio presupuestal, control y evaluación orientado a resultados con metas determinadas mediante indicadores estratégicos y de gestión.

Palabras clave: Gestión para Resultados, presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño.

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Jrosas56@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. mapenfranco@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. crogarza@hotmail.com

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. mendezwilver@yahoo.com.mx

## **Introducción**

El capítulo de libro presenta los hallazgos de la evaluación de la adopción de la GpR por los municipios del Estado de Tabasco, la cual se realizó adaptando la metodología desarrollada por el BID y que a su vez la SHCP ha utilizado para evaluar la implementación del PbR-SED en las entidades federativas y municipios del país.

El capítulo se integra por siete apartados, en el primero se responde a la pregunta de cómo adoptar la GpR, en este caso por los municipios del estado de Tabasco. En seguida se determinan las características del sector público en México y su gobierno federal, estatal y municipal; en el tercer apartado se explican los elementos del Modelo conceptual de la GpRD desarrollado por el BID en 2007, para conocer los antecedentes del modelo de evaluación de la implementación del PbR-SED aplicado por la SHCP.

También se analizan las propuestas del BID para avanzar en la institucionalización de la GpRD; los resultados que obtuvo México en 2007 cuando el BID aplicó el PRODEV para evaluar el avance de la implementación del GpRD. En los siguientes tres apartados se explica el proceso de adopción de la GpRD en México, en sus municipios y particularmente en los municipios de Tabasco. Finalmente se realiza un análisis comparativo del modelo del BID y el aplicado por la SHCP, con la finalidad de adaptar el cuestionario mediante el cual se evaluó la adopción de la GpR en los municipios de Tabasco.

## **La Gestión para Resultados en el Desarrollo ¿Qué es y cómo adoptarla?**

La globalización económica ha influido en la reforma del estado de los países subdesarrollados. Particularmente en los países de América Latina y el Caribe, los organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), entre otros, han impulsado procesos de reforma y modernización de la administración pública, que ha emigrado conceptualmente a la Gestión Pública<sup>4</sup>, trascendiendo en función de la capacidad que los gobiernos de los Estados han tenido para transformarse, modernizarse y adoptar el modelo de la Nueva Gestión Pública.

Para Barzelay (2002 p. 2) la Nueva Gestión Pública “desde el punto de vista de la doctrina general se refiere a la noción del buen gobierno”, en tanto que de acuerdo a las tendencias comprende el “liderazgo ejecutivo en el gobierno, la gestión gubernamental y la gestión pública”. Corrientes que provienen de la internacionalización de los modelos de gobierno orientados por la elección pública y el gerencialismo (Sánchez 2001 p. 90).

Es en este contexto en el que nace la Gestión para Resultados (GpR) “para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado” (García y García 2010 p. 5). Concepto válido para países como

<sup>4</sup> Acción pública con enfoque en la estrategia, en las relaciones interorganizaciones y en la intersección de las políticas y su implementación (Bozeman 1998 p. 7). Integra la gestión institucional, la gestión financiera, la gestión estratégica y la gestión de calidad, con nuevas formas de organización, dirección y operación. Desarrolla la cultura organizacional de la legalidad y el reconocimiento imparcial del derecho humano a la igualdad de trato; procura la eficiencia económica y centra la atención en la solución de los problemas y las demandas de la ciudadanía.

Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido; sin embargo, para los países Subdesarrollados de América Latina y el Caribe, como lo es el caso de México; la GpR representa la posibilidad de acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor. De ahí que el concepto se amplíe a “Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)” (García y García 2010 p. 5).

De acuerdo al BID y al CLAD (2007) citado en (García y García 2010 p. 6) “la GpR, es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

La GpRD focaliza la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el interés público para alcanzar los objetivos del programa de gobierno y está asociada al cambio social producido por la acción del Estado, por medio de la habilitación de las organizaciones públicas que realizan la acción gubernamental.

Para implementar la GpRD se requiere el concurso tanto de las dependencias responsables del desarrollo social, económico y de gobierno, como de las que atienden la planificación y las finanzas públicas; entes integrantes del Sistema Nacional de Gestión Pública (SNGP) que realizan los procesos para la creación de valor público.

De ahí que la GpRD se define “como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público

posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”. (García y García 2010 p. 7).

Las principales características de la GpRD son (García y García 2010):

- Régimen democrático para la toma de decisiones;
- Rendición de cuentas;
- El centro de atención de la gestión es el interés público;
- El concepto central es la creación de valor público (cambios sociales impulsados por el Estado observables y susceptibles de medición);
- Los cambios sociales se generan como respuesta a demandas de la ciudadanía; y
- Representan los resultados que el sector público busca alcanzar.

En consecuencia, “el objetivo último de la GpRD es habilitar a las organizaciones públicas para que lo logren” (García y García 2010 p. 6), mediante la consignación de objetivos en el programa de gobierno.

La significación más amplia del valor público generado mediante el modelo de la GpRD es el cambio social alcanzado en el largo plazo, por ejemplo, en el caso de la educación el “aprendizaje efectivamente logrado por los alumnos” y la calidad de vida que logren construir “gracias a la educación recibida” (García y García 2010 p. 6).

Los cambios sociales impulsados por la creación de valor público se potencian por el logro de resultados. La GpRD persigue construir el desarrollo social mediante la transformación de la gestión, las relaciones interorganizacionales de los entes públicos y una permanente interacción con los ciudadanos.

¿Cómo implantar la GpRD en los gobiernos federal, estatal y municipal? “La implementación de la GpRD requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, supone esfuerzos a mediano y largo plazo que trasciende varios periodos gubernamentales” (García y García 2010 p. 6), y deben centrarse en factores, fuerzas y variables tales como:

- “Reforma al marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Pública (SNGP);
- Búsqueda de consensos entre las funciones del Estado;
- Capacitación permanente de los funcionarios públicos;
- Alineación de los componentes de los distintos ciclos de gestión; y
- Nuevas estructuras organizacionales que fomenten la coordinación y el trabajo conjunto”.

¿Qué actores deben participar para impulsar la GpRD? Toda vez que se trata de transformar la cultura institucional imperante e impulsar la orientación hacia los resultados, es fundamental que participen activamente:

- Autoridades políticas del gobierno federal, estatal y municipal;

- Directivos públicos de los tres órdenes de gobierno;
- Oposición política;
- Organismos de control;
- Organizaciones de la sociedad civil; y
- El sector privado.

En síntesis se trata de crear un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; y se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad. "La implementación de la GpRD debe verse no sólo como un reto de un gobierno en particular sino como un compromiso del Estado" (García y García 2010 p. 7).

La GpRD se sustenta en la teoría de la causalidad en la cual, la ejecución eficiente del proceso de insumos mediante actividades adecuadamente coordinadas generan bienes y servicios que transforman la población o sector atendido, construyéndose con eficacia valor público mediante impactos que impulsan el desarrollo social en el largo plazo.

Desde esta perspectiva, la GpRD es un método que integra diferentes metodologías en la toma de decisiones que vincula la acción social del directivo público con los ciudadanos; es la expresión de un modelo complejo que persigue el logro de resultados, mediante el diseño e implementación de políticas públicas, la adecuada gestión de procesos y la construcción de bienes y servicios públicos para la creación permanente de valor público.

Sin embargo, en los países de América Latina como México y su gobierno federal, estatal y municipal, poseen aspectos importantes que definen sus posibilidades de adoptar la GpRD:<sup>5</sup>

### **Características del sector público en México y su gobierno federal, estatal y municipal**

- Cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento.
- Demandas ciudadanas por más y mejores servicios y por un gobierno más transparente, y
- Exigencias internacionales para crear un estado más competitivo.

Para complementar el análisis se toman en cuenta tanto los componentes del ciclo de gestión pública como los instrumentos básicos de la GpRD (CFR García y García 2010 Pp 9 a 13) con el fin de definir el modelo que ha de seguirse para evaluar la adopción de la GpRD en los municipios de Tabasco en estudio, y que como se verá más adelante es la metodología que ha adoptado la SHCP para realizar la evaluación del avance de estados y municipios en la adopción del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

<sup>5</sup> Para efectos de la investigación se consideran estas características para los 17 municipios del Estado de Tabasco



## **Modelo Conceptual de la GpRD Creado por el BID y el CLAD (2007)**

Este modelo se compone de tres dimensiones que permitieron al BID realizar el estudio comparativo del avance en la adopción de la GpRD de diferentes países de América Latina y el Caribe: 1) Componentes del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados; 2) Instrumentos básicos de la GpRD y 3) Sistema de evaluación Prodev mediante cinco pilares del ciclo de gestión. A continuación se describe cada uno.

### **Componentes del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados**

- **Diagnóstico (situación social)**
- **Planificación:**
  - ✓ Objetivos de gobierno
  - ✓ Diseño organizativo
  - ✓ Situación fiscal
- **Presupuesto**
  - ✓ Programas
  - ✓ Diseño de productos
  - ✓ Metas de producción
  - ✓ Inversión de recursos
  - ✓ Procesos productivos
  - ✓ Consumo de productos
- **Evaluación**

- ✓ Efectos impactos
- ✓ Cambio social valor público
- **Rendición de cuentas**

### **Instrumentos básicos de la GpRD**

- **Plan estratégico de mediano plazo**

Lógica que explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.

- **Presupuesto por Resultados**

Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.

- **Marco fiscal de mediano plazo**

Instrumento orientado a extender la política fiscal más allá del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un periodo de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el

primer año, las proyecciones del marco fiscal guardan estricta correspondencia con el presupuesto.

- **Gestión financiera y de riesgos integrada**

Sistema integrado de información de las áreas de contabilidad, ejecución del presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público y tesorería.

- **Sistema de adquisiciones públicas**

Marco institucional y normativo que promueve la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y que se ejecuta mediante un sistema electrónico transaccional de internet.

- **Contratos de gestión**

Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de los recursos asignados.

- **Incentivos**

Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.

- **Estándares de calidad**

Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios.

- **Indicadores de desempeño**

Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.

- **Evaluaciones**

Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

- **Rendición de cuentas**

Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado, incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de internet.

## **Sistema de evaluación Prodev (SEP) mediante cinco pilares del ciclo de gestión**

- Planificación para Resultados
- Presupuesto por Resultados
- Gestión financiera, auditoría y adquisiciones
- Gestión de programas y proyectos
- Monitoreo y evaluación

Mediante estos cinco pilares del ciclo de gestión se examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados.

Los niveles de análisis del SEP se realizan de lo general a lo particular para determinar el Índice de la GpRD<sup>6</sup> logrado por el país en estudio, el cual se determina a partir del avance en la aplicación de cada uno de los Pilares del ciclo de gestión, para lo cual se realiza un análisis de elementos clave para la implantación de los pilares y se mide el desempeño de los componentes mediante indicadores a través de la determinación del grado de cumplimiento de los requisitos mínimos.

La clasificación de los países estudiados por el BID respecto al avance en la adopción de la GpRD, se realizó mediante los criterios y escala que se muestran la siguiente tabla.

### **Evaluación Adopción GpRD Países América Latina**

<sup>6</sup> En el Anexo 1 se presenta la Tabla de los Pilares e indicadores del SEP

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>% de avance</b>	<b>Calificación</b>
Inexistente	Si el requisito no existe o no se cumple	0	0
Propuesto	Si el requisito ha sido propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado	1 a 20	1
Iniciado	Si el requisito se encuentra en su fase inicial de implementación	21 a 40	2
En desarrollo	Si el requisito se encuentra en su fase de desarrollo, es decir, aún no operan todos sus elementos, o no operan en toda su capacidad, o adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño	41 a 60	3
Implementado	Si el requisito se encuentra operando con todos sus elementos en plena capacidad, pero su desempeño aún puede mejorar	61 a 80	4
Consolidado	Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad	81 a 100	5

Fuente: García y García 2010 p. 207

### **Propuestas del BID para avanzar en la institucionalización de la GpRD<sup>7</sup>**

Para ampliar la explicación de la metodología propuesta por el BID para evaluar el avance en la adopción de la GpRD se presenta el decálogo de institucionalización, el cual ha servido de sustento, tanto para el análisis como para las recomendaciones que se formularon a los municipios como resultado de la evaluación realizada.

<sup>7</sup> CFR García y García 2010 Pp 88 a 195

## Decálogo de la institucionalización de la GpRD

Acciones	Criterios
1. Fortalecer la planificación para resultados articulando la visión de largo plazo con el plan de mediano plazo (PMP) y el plan de mediano plazo con el presupuesto	1.1. La visión de largo plazo y el PMP definen pocos objetivos y metas prioritarios. 1.2. Elaborar la visión de largo plazo y el PMP en forma participativa. 1.3. Elaborar la estrategia y validarla ante la sociedad para realizar la planificación operativa.
2. Implementar gradualmente el PbR	2.1. Incorporar gradualmente los componentes. 2.2. Contar con información financiera válida. 2.3. Contar con personal capacitado. 2.4. Generar flexibilidad a los procesos para lograr los resultados. 2.5. Implementar incentivos para los responsables de los programas y proyectos.
3. Fortalecer la Gestión financiera y la de riesgos integrada y orientarlas al logro de resultados	3.1. Integrar los subsistemas de administración del presupuesto, contabilidad, crédito público, tesorería y administración tributaria en los ámbitos normativo, institucional e informático. 3.2. Diseñar un marco normativo para la integración de dichos subsistemas. 3.3. Establecer la gestión de riesgos fiscales que contemple los pasivos contingentes. 3.4. Asegurar que el presupuesto ejecutado no tenga desvíos significativos del presupuesto programado.
4. Promover la capacidad transaccional de los sistemas electrónicos de compras públicas que aseguren	4.1. La oportunidad de la provisión de bienes y servicios para alcanzar los resultados previstos. 4.2. Procesos competitivos conocidos por compradores y proveedores. 4.3. Acceso sin restricciones de todos los compradores que están en condiciones de competir. 4.4. Mecanismos que garanticen que los precios y la calidad de los bienes y servicios adquiridos sean adecuados. 4.5. Reglas y mecanismos que permitan realizar reclamos o quejas sobre el proceso de adquisiciones y la adjudicación de contratos.
5. Desarrollar el control interno a posteriori	5.1. Crear oficinas de control interno articuladas a la función gerencial de las instituciones 5.2. Implementar sistemas de información e indicadores sobre los resultados de la gestión institucional. 5.3. Desarrollar gradualmente instrumentos y procedimientos de control interno a posteriori, además de los controles ex ante.
6. Garantizar la independencia del control externo y orientarlo al examen de resultados	6.1. Independencia real de las Entidades Superiores de Fiscalización. 6.2. Sistemas de información sobre los resultados de la gestión institucional. 6.3. Instrumentos y procedimientos de auditorías de desempeño. 6.4. Presentación oportuna de los informes al Congreso y a la ciudadanía.
7. Empezar estrategias de consolidación de la cobertura y de mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios	7.1. Diseñar sistemas de evaluación ex ante de los programas y proyectos para identificar sus costos y beneficios sociales. 7.2. Desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios producidos mediante una gestión enfocada al ciudadano.
8. Institucionalizar el monitoreo y la evaluación como funciones articuladas en todos los pilares de la GpRD	8.1. Diseñar sistemas articulados de monitoreo y de evaluación independientes con normas, procedimientos y mecanismos específicos de los programas y proyectos. 8.2. Establecer mecanismos e incentivos para el uso de los informes de evaluación y monitoreo. 8.3. Implementar procesos para que la información sobre el

Acciones	Criterios
	monitoreo y la evaluación sea difundida y conocida por el Congreso y la ciudadanía.
9. Mejorar la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión pública	9.1. Difusión periódica de la información mediante el portal de internet. 9.2. Garantizar que la información de cuenta de los resultados obtenidos y no solo de las acciones realizadas.
10. Orientar la gestión de los recursos humanos hacia el logro de resultados	10.1. Establecer el marco legal e institucional para la gestión de los recursos humanos. 10.2. Establecer contratos de desempeño para los gerentes públicos. 10.3. Capacitación permanente en GpRD a los servidores públicos en todos los niveles.

**Fuente: Adaptado con información de (García y García 2010).**

### **Proceso de Adopción e implantación de la GpRD en México**

Al final del siglo XX los cambios políticos en México auguraban la transformación de la Administración Pública del gobierno federal. Durante el sexenio 1994-2000, la reforma al sistema presupuestario, definió mejoras al Presupuesto por Programas, con el propósito de alinear con mayor claridad el Plan Nacional de Desarrollo (PND) a los programas y medir el impacto social de las políticas públicas.

Con el cambio del partido político en la presidencia de la república, a partir del año 2000, devinieron esfuerzos para adoptar el modelo de gerencia pública, en la administración de las dependencias y entidades del gobierno federal, sumados al incremento sostenido de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación a los procesos gubernamentales, en este caso, los correspondientes a las finanzas públicas.

Para dar continuidad al proceso de descentralización iniciado en 1992, y la respuesta de México a los cambios impulsados por la globalización y materializados en las relaciones con el BM, la OCDE y el BID, con el fin de facilitar



la integración de las cuentas nacionales, durante 2003 a 2005, se realizaron reuniones nacionales de los funcionarios responsables de las finanzas públicas en los estados para impulsar la reforma hacendaria, en la búsqueda de homologar la estructura programática, los procesos contables y los esquemas de rendición de cuentas.

A partir de 2006 estos esfuerzos se tradujeron en reformas constitucionales en las que destacan por su trascendencia las reformas constitucionales en 2007 del artículo 134 que representa el máximo ordenamiento jurídico de la implementación del PbR, al señalar expresamente que los recursos se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, de tal manera que los recursos económicos se asignen en los presupuestos con base en dichos criterios.

Así también, acorde con los objetivos y estrategias del PND 2007-2012, en junio de 2007 el Ejecutivo Federal, propuso y el Congreso Constituyente, aprobó la reforma al artículo 73 fracción XXVIII, que dio facultades al Congreso de la Unión para legislar en materia de contabilidad gubernamental a nivel nacional, para lograr armonizar los sistemas de contabilidad. Aprobándose en 2008 la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Los cambios que vinieron posteriormente (2008-2012), dan cuenta de la transformación a los procesos de las finanzas públicas tanto en los sistemas de contabilidad, como en los de planeación, programación, presupuestación, ejecución, ejercicio, control y evaluación del gasto público, para alinear el PND al proceso de toma de decisiones en la asignación de los recursos presupuestarios.

Es preciso destacar la diferencia entre la incorporación gradual del Sistema Nacional de Gestión Pública (SNGP) impulsado entre otras disposiciones, por las reforma al marco regulatorio, que incluyeron la actualización de la Ley de Planeación realizada en 2003 para mejorar el Sistema de Planeación Democrática, los cambios al sistema presupuestario, materializados al promulgar la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento en 2006, y del rediseño del Sistema de Contabilidad Gubernamental, generado por la publicación de la Ley General de Contabilidad Gubernamental en 2008; del impacto que la reforma al marco jurídico ha tenido en el desarrollo social, económico, político y cultural del país.

A casi ocho años de distancia de haberse iniciado el proceso de armonización contable, que trajo consigo la implantación de la GpR, con las técnicas que lo apoyan, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), los principales indicadores del desarrollo, muestran resultados contrarios a los previstos al implementar estos sistemas y técnicas de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación.

El crecimiento económico se ha reducido en 2% en los años 2014 y 2015, la deuda pública externa e interna se han incrementado, ha aumentado el índice de pobreza, así como la tasa de desempleo. Indicadores que demuestran que la adopción de un modelo de gestión no es suficiente para transformar la cultura política de la administración pública y de los ciudadanos de un país.

Es cierto que las reformas legales y los plazos para concluir el proceso de armonización contable y con ello, la adopción en todos los estados de la república mexicana y sus municipios, además de haber sido gradual ha tenido que prolongarse, ampliando los plazos para su adopción primero de 2010 a 2012 y posteriormente al primer semestre de 2014 para las entidades federativas y a junio de 2015 para las administraciones públicas municipales (Acuerdo 1 del Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC del 16 mayo de 2013).

Sin embargo, el gobierno federal y el sector público mexicano en su conjunto continúan padeciendo los procesos del ejercicio de una administración pública tradicional y de la cultura política basada en el poder del estado benefactor, centralización de las decisiones con altos índices de corrupción, aun cuando se cuenta con una Sistema Nacional de Gestión Pública normado jurídicamente y con sistemas de información del gobierno federal, adecuados a la GpR, al PbR, al SED, a la Contabilidad Gubernamental armonizada, así como a los mecanismos y sistemas de rendición de cuentas, impulsados por una reciente Ley General de Transparencia y Acceso a la Información (4 de mayo de 2015) y mejoras a los procesos de la Auditoría Superior de la Federación; situación que resulta en el aplazamiento indefinido de la adopción de la cultura institucional y ciudadana, sin corrupción y orientada al desarrollo social, económico, político y cultural y basada en resultados.

## **Adopción de la GpRD en los municipios de México**

Para los efectos de este análisis se entiende por Municipio a la Administración Pública Municipal (APM) de los Ayuntamientos de los municipios que la Ley General de Contabilidad Gubernamental comprende como entes públicos obligados a cumplirla; y de manera específica comprende a aquellos municipios con más de 25,000 habitantes, que de acuerdo al Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), son los obligados a cumplir con lo dispuesto en la Ley referida para involucrar la Metodología del Marco Lógico en el proceso de armonización contable, para cumplir por una parte con las obligaciones en materia de PbR–SED y la generación periódica de la información financiera sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación<sup>8</sup>.

Al respecto es importante señalar que desde 2009 la obligación de los municipios para adoptar la GpR, así como el PbR y el SED ha sido con base en la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), concretamente en los artículos transitorios Cuarto, Quinto, Sexto y Séptimo, en los que se establecieron las metas para que tanto el Gobierno Federal, como los estados y municipios cumplieran con la instrumentación de acciones, programas y proyectos que les permitieran la plena aplicación de dicha Ley.

Para los municipios específicamente el Artículo Quinto transitorio de la LGCG estableció “Los ayuntamientos de los municipios emitirán información periódica y

<sup>8</sup> Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico CONAC 3 de mayo de 2013.

elaborarán sus cuentas públicas conforme a lo dispuesto en el artículo 55 de esta Ley, a más tardar, el 31 de diciembre de 2012”.

En tal sentido, lo dispuesto a dicho artículo, obliga a los ayuntamientos a presentar la información presupuestaria de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 46, de la Fracción II incisos “a) Estado analítico de ingresos, del que se derivará la presentación en clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto, incluyendo los ingresos excedentes generados; y b) Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos del que se derivarán las siguientes clasificaciones: i. Administrativa; ii. Económica y por objeto del gasto, y iii. Funcional-programática; el estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos deberá identificar los montos y adecuaciones presupuestarias y subejercicios por Ramo y/o Programa”.

Con base en esta disposición los municipios con el apoyo de los gobiernos estatales (según lo establecido por el artículo 1, tercer párrafo de la LGCG) deberán armonizar su contabilidad.

la LGCG para efecto de los municipios dejó a la interpretación de cada gobierno estatal y municipal el avance que debía lograr en materia de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público, aplicando según sus propios criterios lo que consideraran como indispensable para promover el desarrollo municipal en el entendido, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 4, fracción XXVI de la LGCG que la Planeación del Desarrollo es el: “Plan Nacional de Desarrollo, así como los planes de desarrollo de las entidades federativas, de los municipios y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, conforme

resulte aplicable a cada orden de gobierno; y también expresamente el artículo 5, segundo párrafo de la misma LGCG, señaló que “A falta de disposición expresa en esta Ley, se aplicará supletoriamente la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria”.

Respecto al Presupuesto de Egresos el artículo 61 de la LGCG establece ...las entidades federativas, los municipios...incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente: ... “En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)”.

En función de la anterior disposición, recurrimos a la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPyRH) para determinar la adopción de la GpR por parte de los municipios. Del análisis no se desprende ninguna obligación específica para los ayuntamientos, pero como es de aplicación supletoria, en función de la obligación de cumplimiento de la LGCG a diciembre de 2012, debió entenderse que la reglamentación que la LGCG realiza a lo dispuesto en los artículos de la CPEUM le son aplicables, particularmente el contenido de los artículos 127 y 134, y lo comprendido en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos.

Para comprender las obligaciones que tienen los municipios de adoptar la GpR, se analizó también la Ley de Planeación, encontrándose que considera dos contenidos interrelacionados que prevén la gestión Intraorganizacional de los gobiernos federal y municipal en intereses comunes para lograr el desarrollo.

El artículo 14, fracción III, señala como atribución de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), “Proyectar y coordinar la planeación regional con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales; así como consultar a los grupos sociales y los pueblos indígenas y, en su caso, incorporar las recomendaciones y propuestas que realicen; ... . Y el artículo 34, relativo al tema de Coordinación en el que se establece que el Ejecutivo Federal podrá convenir con los gobiernos de las entidades federativas...Fracción IV La elaboración de los programas regionales...”

Tanto la LFPyRH aplicada en forma supletoria como la Ley de Planeación Federal, constituyen un marco regulatorio, si bien no preciso, en el que se encuentran argumentos que fundamentan la adopción de los municipios de estrategias de gestión para planear el desarrollo económico y regional de los territorios en los que comparten fronteras y recursos, para impulsar y procurar la coordinación con los gobiernos federal y estatal para impulsar el desarrollo social, político y cultural de su población.

En cuanto a las obligaciones de rendición de cuentas y evaluación que las entidades federativas tienen respecto a la aplicación de los recursos federalizados que reciben, tanto por la vía de los fondos de aportación del Ramo General 33 como de los provenientes de los convenios y acuerdos de coordinación

financiados mediante transferencias, reasignaciones o subsidios, tanto la LFPyRH como la LGCG establecen con claridad que esta información debe reportarse a las dependencias y entidades federales con quienes se suscriben los instrumentos de coordinación, como informarse mediante los sistemas que para tal efecto ha creado la SHCP y publicarse en los portales de transparencia en las páginas de internet correspondientes.

Esta obligación es determinante respecto a la utilización del PbR-SED para planear, programar, presupuestar, ejercer, controlar y evaluar en la aplicación de los recursos federalizados, situación que los ubica en la necesaria adopción de la GpR para poder lograrlo.

Debido a lo anterior, el tercer párrafo del artículo 80 de la LGCG, determina que el día último hábil del mes de abril de cada año...”la SHCP entregará a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en la implantación y operación del PbR y del SED, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos y, en su caso, las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos en las disposiciones aplicables”.

Es por ello, que la SHCP ha desarrollado una metodología para evaluar el cumplimiento de las entidades federativas y los municipios de lo dispuesto en la LGCG, respecto al avance en la aplicación del PbR y SED.

Como se ha explicado en los apartados anteriores tanto la implementación del PbR como del SED constituyen parte de los pilares de la GpRD y por tanto, la



evaluación de la adopción de este modelo de gestión se centra en los grados en los que los municipios han logrado incorporar a sus procesos tanto el PbR como el SED y han establecido en alguna medida los otros pilares de la GpRD.

Es importante destacar la metodología creada por la SHCP para cumplir con la evaluación del avance de las entidades federativas y municipios en la implementación del PbR y el SED, ha sido determinado a partir del Modelo conceptual de la GpRD por el BID y el CLAD.

La metodología estructurada por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP consiste en el diseño de un sistema de información mediante el cual aplica un cuestionario que deben responder los titulares responsables de las áreas de presupuesto y evaluación en las entidades federativas y municipios.

El cuestionario requiere respuestas que en algunos casos son cerradas (si o no) y en otros casos abiertas. La condición expresa es que para validar cada respuesta se aporte la documentación que comprueba el nivel de avance en los pilares de la GpRD.

Para efectos de la investigación realizada en cuanto al avance en la adopción de la GpRD en los municipios del Estado de Tabasco, se adaptó y aplicó el cuestionario utilizado por la SHCP en 2014<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> En el Anexo 2 se presenta el cuestionario aplicado por la SHCP, el cual se ha extraído de la aplicación informática desarrollada por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP.

## **Proceso de implantación del GpR en los municipios de Tabasco**

La adopción de la GpR en los municipios de Tabasco puede dividirse en dos etapas. La primera corresponde a los años 2011-2012 impulsado por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco (OSF), que en coordinación con la UJAT, impartió durante esos dos años, cursos de capacitación y talleres a los servidores públicos de las áreas de programación, finanzas y contraloría.

La característica particular de las acciones de capacitación fue la de procurar el aprendizaje de la GpR como cultura organizacional y las técnicas de PbR y SED, al mismo tiempo que se integraban en forma participativa los documentos normativos<sup>10</sup> para iniciar el proceso de implementación en la elaboración de los presupuestos de ingresos y de egresos de los 17 municipios de Tabasco, en la lógica de la armonización contable.

A partir de 2012 como resultado de este esfuerzo de capacitación los 17 municipios de Tabasco adoptaron el PbR y el SED diseñándose los Programas Presupuestarios y sus correspondientes MIR aplicando el Método de Marco Lógico. Sin embargo, no podría decirse que la GpR hubiera sido adoptada como cultura organizacional en las administraciones de los gobiernos municipales, primero porque no todo el personal fue capacitado, y segundo porque las

<sup>10</sup> Los documentos normativos integrados en los años 2011 y 2012 fueron: Lineamientos para la formulación del presupuesto y registro de los ingresos municipales; Lineamientos generales para el proceso de planeación y programación presupuestaria para formular el Presupuesto de Egresos Municipal para el año 2012; y Lineamientos generales para integrar los programas presupuestarios. Los tres documentos fueron aprobados por los cabildos de los 17 municipios de Tabasco y publicados en el Periódico Oficial del Estado.

capacidad organizacional e institucional no interiorizaron un proceso de cambio integral.

La segunda etapa de implantación de la GpR en los municipios de Tabasco ocurre entre diciembre de 2013 y el año 2014. Nuevamente el OSF en coordinación con la UJAT<sup>11</sup>. En esta ocasión a partir de los antecedentes y lineamientos normativos creados y publicados en 2012, se procedió a armonizar diez Programas Presupuestarios que corresponden a los principales servicios municipales que los ayuntamientos deben prestar a los ciudadanos.

No obstante estos esfuerzos de capacitación y los realizados por el Gobierno Estatal a través de la Coordinación de Planeación de la Secretaría de Planeación y Finanzas, nuevamente las capacidades organizacional e institucional de los gobiernos municipales no pudieron incrementarse por falta de la extensión de la capacitación en GpR y PbR-SED a todo el personal directivo y de mandos medios de las administraciones municipales.

Con el propósito de evaluar el nivel de avance en la adopción de la GpR y del PbR-SED en los 17 municipios, durante el proceso de capacitación se aplicó el cuestionario que se muestra en el anexo 2 de este artículo, aplicando la Metodología adoptada por la UED-SHCP para determinar el Índice de Avance en PbR-SED de cada municipio.

<sup>11</sup> Este artículo es resultado del proyecto de investigación que se realizó en forma participativa con el personal de las áreas de programación, finanzas y contraloría de los 17 municipios de Tabasco.

## Análisis Comparativo de la Metodología Diseñada por el BID-CLAD y la Aplicada por la UDE-SHCP

La metodología para determinar el índice de avance en la implementación del PbR-SED aplicada por la UDE-SHCP es semejante a la diseñada por el BID y el CLAD, como se muestra en la siguiente tabla.

Sistema de Evaluación Prodev (SEP) GpRD BID-CLAD GpRD BID-CLAD		Metodología aplicada por la UED-SHCP	
Pilares	Indicadores	Sección	Categoría
Planificación para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia del Plan de Gobierno</li> <li>Consistencia del Programa de Gobierno</li> <li>Integración plan-programas-presupuesto</li> <li>Articulación del mediano y del corto plazo</li> <li>Participación del poder legislativo</li> <li>Participación de la sociedad civil</li> </ul>	PbR-SED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Jurídico</li> <li>Planeación</li> </ul>
Presupuesto por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración del presupuesto sobre la base de programas</li> <li>Marco fiscal de mediano plazo</li> <li>Ley de responsabilidad fiscal</li> <li>Evaluación de efectividad del gasto</li> <li>Incentivos para la efectividad de la gestión</li> <li>Difusión de la información</li> </ul>	PbR-SED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación</li> <li>Presupuestación</li> <li>Ejercicio y control</li> </ul>
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación entre gasto presupuestado y el gasto ejercido</li> <li>Análisis de riesgo</li> <li>Transparencia y presupuesto</li> <li>Clasificación de gastos del presupuesto</li> <li>Aprobación del presupuesto por parte del Poder Legislativo</li> <li>Contabilidad</li> <li>Sistema Integrado de Administración Financiera</li> <li>Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones</li> <li>Sistema electrónico de adquisiciones</li> <li>Auditoría interna</li> <li>Marco legal e institucional de la auditoría externa</li> </ul>	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia y Lenguaje Ciudadano</li> </ul>
		Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones</li> </ul>
Gestión de programas y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas e instituciones de evaluación ex ante</li> </ul>		

Sistema de Evaluación Prodev (SEP) GpRD BID-CLAD GpRD BID-CLAD		Metodología aplicada por la UED-SHCP	
Pilares	Indicadores	Sección	Categoría
proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de las evaluaciones ex ante</li> <li>• Uso y difusión de la información</li> <li>• Visión sectorial de mediano plazo</li> <li>• Gestión para resultados en la producción de los bienes y servicios</li> <li>• Sistemas sectoriales de información</li> </ul>		
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de monitoreo</li> <li>• Alcance del monitoreo de los programas y proyectos</li> <li>• Uso y difusión de la información de monitoreo</li> <li>• Sistemas de información estadística</li> <li>• Marco legal e institucional de la evaluación</li> <li>• Alcance y articulación del sistema de evaluación</li> <li>• Acciones derivadas del incumplimiento de metas</li> <li>• Difusión de los resultados de las evaluaciones</li> </ul>	PbR-SED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Indicadores de Resultados</li> </ul>
		Recursos Humanos	Recursos Humanos

Con el fin de comprender mejor el alcance de la aplicación que la UDE-SHCP ha realizado del Modelo Conceptual de la GpRD (MC-GpRD) diseñado por el BID y el CLAD para evaluar la situación de la implementación del PbR-SED en las entidades federativas y los municipios, se compararon ambos instrumentos de evaluación encontrándose las siguientes semejanzas y diferencias:

Semejanzas:

- 1) Desde el primer diagnóstico del avance alcanzado por las entidades federativas en la implantación y operación del PbR-SED y Transparencia, la SHCP lo realizó en coordinación con el BID.

- 2) La metodología utilizada por la SHCP para conocer el grado de avance en la implantación del PbR-SED y Transparencia consiste en la aplicación de un cuestionario cuyas preguntas están clasificadas en componentes y factores, a los que se asignan ponderaciones y son calificados mediante un puntaje. Método de valoración del avance que es semejante al MC-GpRD diseñado por el BID y el CLAD en cuanto a la forma de clasificación y la medición mediante puntajes.
- 3) Dos dimensiones del instrumento de la UED-SHCP corresponden a dos de los pilares del MC-GpRD, (PbR-SED y Adquisiciones).
- 4) La forma de presentar los resultados obtenidos de la evaluación es similar a la utilizada por el BID a partir del diagnóstico del grado de avance en la implantación del PbR-SED que la UDE-SHCP realizó en 2014, de acuerdo a “las metodologías específicas que se han ido modificando con el objetivo de lograr una valoración más integral de la implantación del PbR-SED”.

#### Diferencias

- 1) El MC-GpRD incluye en la evaluación que ha realizado en los países cinco pilares del ciclo de gestión, en tanto que la aplicación realizada por la UED-SHCP utiliza cuatro componentes y factores, que han evolucionado como se menciona a continuación:

**Tabla de los Componentes y Subcomponentes utilizados por la SHCP para evaluar el grado de avance de las entidades federativas y municipios en la implementación del PbR-SED**

Año	Componentes	Subcomponentes
2010  (Fue aplicado solo a las Entidades)	PbR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico</li> <li>• Planeación estratégica,</li> <li>• Gestión presupuestal,</li> <li>• Ejercicio y control de recursos,</li> <li>• Monitoreo a los programas y proyectos estatales</li> </ul>

<b>Año</b>	<b>Componentes</b>	<b>Subcomponentes</b>
Federativas)	<b>SED</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico</li> <li>• Sistema de indicadores</li> <li>• Decisiones presupuestarias</li> <li>• Informes de evaluaciones</li> <li>• Foros de participación ciudadana</li> <li>• Sistemas estadísticos</li> </ul>
<b>2012</b> (Fue aplicado solo a las Entidades Federativas)	<b>PbR</b>  <b>SED</b>  <b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico</li> <li>• Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y Control y Seguimiento</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Indicadores de Resultados</li> <li>• Uso de la Información</li> <li>• Lenguaje Ciudadano</li> <li>• Transparencia Presupuestaria</li> <li>• Geo-referenciación de obras públicas</li> </ul>
<b>2014</b> Incluye a Entidades Federativas y Municipios y el diagnóstico se determina como <b>Índice de Avance de PbR-SED</b> (2014)	<b>PbR-SED</b>  <b>Transparencia</b> <b>Capacitación</b> <b>Adquisiciones</b>  <b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico</li> <li>• Planeación</li> <li>• Programación</li> <li>• Presupuestación</li> <li>• Ejercicio y Control</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Indicadores de resultados y uso de la información</li> <li>• Transparencia y lenguaje ciudadano</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>

Fuente: Creación propia con información de los "Informes sobre la Situación de la implementación de la PbR-SED de los años 2010, 2012, 2014 y 2015.

- 2) Respecto a la dimensión PbR-SED del instrumento de la UED-SHCP el Marco Jurídico que es el primer elemento de esta dimensión, el MC-GpRD no lo contempla.
- 3) En cuanto a la Planeación que es el segundo elemento del instrumento de la UED-SHCP, para el MC-GpRD representa uno de los Pilares y contiene para su análisis seis indicadores.

- 4) Las cuatro dimensiones utilizadas en el instrumento de la UED-SHCP no puede apreciarse el ciclo de gestión representado por los pilares del MC-GpRD.
- 5) El instrumento de la UED-SHCP incorpora como dimensiones: Recursos Humanos y Capacitación que no corresponden a ninguno de los Pilares del MC-GpRD.

### **Resultados de la evaluación por municipio 2014 del avance en la implantación y operación del PbR-SED según informe de la UED-SHCP**

La metodología utilizada por la UED-SHCP en 2014 para evaluar el avance en la implantación y operación del PbR-SED consideró a entidades federativas y a municipios, para los fines de este artículo, se tomó en cuenta sólo la información concerniente a los municipios. La UED-SHCP seleccionó de cada entidad federativa a los municipios con mayor tamaño de población.

Objetivos de la evaluación relacionados con el proceso metodológico:

- 1) Analizar y revisar el soporte documental de la información proporcionada en el cuestionario aplicado por la SHCP para cada uno de los municipios seleccionados.
- 2) Establecer los criterios metodológicos para sustentar el nivel de avance en la implantación y operación de los PbR-SED en los municipios seleccionados.



3) Comparar el grado de avance en la implantación y operación del PbR-SED en los municipios seleccionados.

Los criterios metodológicos consisten en la ponderación específica para cada uno de los reactivos de cada sección y categoría, y de cada categoría, para generar el Índice de Avance en PbR-SED a nivel municipal, a continuación se enumeran las etapas que la UED-SHCP siguió para determinar el grado de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios seleccionados

Primera: selección de los municipios

Segunda: reunión con representantes de cada uno de los municipios seleccionados para darles a conocer la metodología del levantamiento de información correspondiente, la estructura del cuestionario y el cronograma de actividades para la integración del informe.

Tercera: procesamiento y análisis de la información y documentación soporte.

Cuarta: Estructura de los reactivos de los cuestionarios para municipios<sup>12</sup>.

### Estructura de los reactivos de cuestionarios para municipios

Año	Secciones	Categoría	Reactivos	Ponderación
<b>2014</b> Incluye a Entidades Federativas y Municipios y el diagnóstico se determina como <b>Índice de Avance de PbR-SED (2014)</b>	<b>PbR-SED</b>	• Marco Jurídico	9	1%
		• Planeación	31	5%
		• Programación	12	7%
		• Presupuestación	24	3%
		• Ejercicio y Control	12	9%
		• Seguimiento	12	5%
		• Evaluación e Indicadores de resultados y uso de la información	22	30%
		<b>122</b>	<b>60%</b>	
		<b>Transparencia</b>	• Transparencia y lenguaje	

<sup>12</sup> En el Anexo 3 se presentan los reactivos para cada sección y categoría.

	<b>Capacitación</b>	ciudadano	14	30%
	<b>Adquisiciones</b>	• Capacitación	16	
	<b>Recursos Humanos</b>	• Adquisiciones		2%
		• Recursos Humanos	7	5%
	<b>Total</b>		6	3%
			<b>165</b>	<b>100%</b>

Fuente: Creación propia con base en la información de UED-SHCP 2014

La UED-SHCP consideró como premisa en el proceso de determinación del Índice de Avance en PbR-SED a nivel municipal, que los gobiernos municipales se encuentran en distintos momentos de su periodo administrativo y tanto la evaluación de algunos componentes del diagnóstico, como el grado de consolidación de su Ciclo Presupuestario, de su Plan Municipal de Desarrollo y de sus procesos de gestión, situación que influye en la madurez de la implementación del PbR-SED, así como la calidad de la información proporcionada.

Con la finalidad de mejorar las condiciones que derivado de la situación del gobierno municipal señalada en la anterior premisa pudiera influir, la UED-SHACP solicitó evidencia documental para la mayoría de los reactivos que diera sustento a las respuestas proporcionadas.

Metodología de Análisis:

Para cuantificar el valor de la respuesta a cada reactivo la UED-SHCP consideró valor de 1 a las respuestas positivas (SI) y penalizó con 0.5 cuando no hubo evidencia documental o la misma fue insuficiente. Calificó con 0 (cero) las respuestas negativas (NO).

Una vez determinada la calificación de cada reactivo se multiplicó por la ponderación respectiva para obtener el valor de la categoría, así como de la sección, se sumaron los valores ponderados para cada sección y categoría para determinar el Índice de Avance en PbR-SED a nivel municipal.

### **Índice de Avance en PbR-SED obtenido por los Municipios del Estado de Tabasco**

Los resultados del Índice de Avance en PbR-SED para cada Municipio se presentan en la siguiente tabla, en donde se observa que el valor que se obtiene de promediar las calificaciones obtenidas por los 17 municipios es de 26.75 puntos de un total de 100 posibles.

El rubro con menor calificación (cero) es el de capacitación, el cual evalúa el programa de formación específica para todo el personal directivo y de mandos medios en GpR, PbR y SED, con evidencias reportadas a la SHCP, lo cual lamentablemente no ha ocurrido.

En consecuencia el rubro de implementación del PbR-SED también se encuentra evaluado con resultados muy bajos, así como el de transparencia, debido principalmente a la falta de publicación de indicadores de resultados en su portal de transparencia.

#### **Índice de Avance en PbR-SED 2014 Municipios de Tabasco**

<b>No.</b>	<b>Municipios</b>	<b>PbR-SED</b>	<b>Transparencia</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Adquisiciones</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Calificación Global</b>
1	Balancán	21.00	35.25	0.00	60.00	50.00	27.78
2	Cárdenas	20.00	25.00	0.00	75.00	40.00	24.53

3	Centla	19.00	20.00	0.00	50.00	40.00	21.16
4	Centro	21.30	33.30	0.00	80.00	50.00	28.37
5	Comalcalco	25.00	40.00	0.00	65.00	40.00	31.57
6	Cunduacán	22.50	26.00	0.00	70.00	50.00	26.38
7	Emiliano Zapata	23.00	28.25	0.00	55.00	50.00	26.61
8	Huimanguillo	19.50	15.50	0.00	65.00	50.00	21.15
9	Jalapa	21.50	12.00	0.00	73.00	40.00	21.39
10	Jalpa de Méndez	19.50	18.50	0.00	65.00	50.00	22.06
11	Jonuta	25.00	35.00	0.00	70.00	40.00	30.31
12	Macuspana	18.00	25.00	0.00	55.00	40.00	22.33
13	Nacajuca	20.50	31.50	0.00	70.00	40.00	26.54
14	Paraíso	30.00	35.00	0.00	70.00	40.00	33.31
15	Tacotalpa	23.00	27.25	0.00	65.00	50.00	26.81
16	Teapa	26.00	36.00	0.00	75.00	40.00	31.46
17	Tenosique	21.00	25.00	0.00	65.00	50.00	24.93

Fuente: Elaboración propia con base en la adaptación y aplicación del Modelo del BID utilizado a su vez por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

## Conclusiones

Uno de los propósitos de La GpRD es crear el ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público y se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad. Tratándose de gobiernos municipales el cambio y los resultados deben vincularse tanto al desarrollo municipal como al de la región geográfica en la que se ubican.

El modelo GpRD diseñado por el BID contempla un decálogo para su institucionalización, la primer acción se refiere a la importancia de fortalecer la planificación para resultados articulando la visión de largo plazo con el de mediano plazo (PMP) y a su vez, el de plan de mediano plazo con el presupuesto.

La relación del GpRD con el desarrollo regional se implementa a partir de esta alineación de los planes y programas de desarrollo que se implementan a través

de la asignación de recursos mediante el diseño de programas presupuestarios y la determinación de los resultados y metas que se alcanzarán.

El marco normativo que regula la adopción de la GpR por los municipios de México, está conformado por la CPEUM, la LGCG, así como por la Ley de Planeación tanto federal como estatal, la LFPyRH para los recursos federalizados ejercidos por los municipios y supletoriamente para los recursos municipales, en el caso de que el marco normativo estatal y municipal no regule su implementación.

Específicamente el artículo 14, fracción III de la Ley de Planeación, determina la obligación que tiene la SHCP de coordinar la planeación regional con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, con los cuales podrá convenir la elaboración de los programas regionales.

Los gobiernos municipales deben informar a la SHCP respecto de la aplicación de recursos federalizados, además de la obligación constitucional de rendición de cuentas a la que están obligados. Estas disposiciones son determinantes respecto a la utilización del PbR-Sed para planear, programar, presupuestar, ejercer, controlar y evaluar los recursos federalizados, de participaciones y propios de los municipios, situación que los ubica en la necesaria adopción de la GpR.

La metodología estructurada por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP (UED SHCP) consiste en el diseño de un sistema de información mediante el cual aplica un cuestionario que deben responder los titulares responsables de las áreas de presupuesto y evaluación en las entidades federativas y municipios.

Para efectos de la investigación realizada en cuanto al avance en la adopción de la GpRD en los municipios del Estado de Tabasco se adaptó y aplicó el cuestionario utilizado por la SHCP en 2014.

## **Referencias**

Bozeman, Barry; 1998; La gestión pública, su situación actual; Sección de obras de administración pública, Nuevas lecturas de política y gobierno, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C; Universidad Autónoma de Tlaxcala, Fondo de Cultura Económica, México. Primera edición en español.

Cardozo, Myriam Brum 2010 Administración y Organizaciones. Gestión pública: complejidad y simulación; Universidad Autónoma Metropolitana.

Cejudo, Guillermo M; 2011; Nueva gestión pública, primera edición, volumen 10, Escuela de administración pública del D. F y Secretaría de Educación del D. F. México.

García; López Roberto, García, Moreno Mauricio; 2010, La gestión para resultados en el desarrollo, Avances y desafíos en América Latina y el Caribe; Banco Interamericano de Desarrollo, Segunda edición.

Jácome, Friscione, Dionisio Pérez, 2012; Presupuesto basado en Resultados, Origen y aplicación en México.

[http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Documents/Pbr\\_Mex\\_02072012.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf)

Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación, última reforma 06-05-2015.

Sánchez González, José Juan; 2002, Gestión pública y governance, Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 1996 Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); 2014, Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, 30 de abril de.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); Acuerdo 1 del 3 de mayo de 2013, aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable; publicado el 16 de mayo de 2013.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); Acuerdo 1. Aprobado por el Consejo de Armonización Contable, en reunión del 3 de mayo de 2013, DOF 16-05-2013.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); Acuerdo por el que se determina la norma de información financiera para precisar los alcances del Acuerdo 1 aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable, en reunión del 3 de mayo de 2013 y publicado el 16 de mayo de 2013.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); Manual de contabilidad gubernamental para el poder ejecutivo federal. Unidad de Contabilidad Gubernamental, Subsecretaría de Egresos.

Universidad EAFIT, 2013; Escuela de Administración; XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional; Dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional, Perspectivas de análisis.



## Anexo 1.

Sistema de Evaluación Prodev GpRD BID-CLAD	
Pilares	Indicadores
Planificación para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del Plan de Gobierno</li> <li>• Consistencia del Programa de Gobierno</li> <li>• Integración plan-programas-presupuesto</li> <li>• Articulación del mediano y del corto plazo</li> <li>• Participación del poder legislativo</li> <li>• Participación de la sociedad civil</li> </ul>
Presupuesto por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración del presupuesto sobre la base de programas</li> <li>• Marco fiscal de mediano plazo</li> <li>• Ley de responsabilidad fiscal</li> <li>• Evaluación de efectividad del gasto</li> <li>• Incentivos para la efectividad de la gestión</li> <li>• Difusión de la información</li> </ul>
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre gasto presupuestado y el gasto ejercido</li> <li>• Análisis de riesgo</li> <li>• Transparencia y presupuesto</li> <li>• Clasificación de gastos del presupuesto</li> <li>• Aprobación del presupuesto por parte del Poder Legislativo</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Sistema Integrado de Administración Financiera</li> <li>• Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones</li> <li>• Sistema electrónico de adquisiciones</li> <li>• Auditoría interna</li> <li>• Marco legal e institucional de la auditoría externa</li> </ul>
Gestión de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas e instituciones de evaluación ex ante</li> <li>• Cobertura de las evaluaciones ex ante</li> <li>• Uso y difusión de la información</li> <li>• Visión sectorial de mediano plazo</li> <li>• Gestión para resultados en la producción de los bienes y servicios</li> <li>• Sistemas sectoriales de información</li> </ul>
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de monitoreo</li> <li>• Alcance del monitoreo de los programas y proyectos</li> <li>• Uso y difusión de la información de monitoreo</li> <li>• Sistemas de información estadística</li> <li>• Marco legal e institucional de la evaluación</li> <li>• Alcance y articulación del sistema de evaluación</li> <li>• Acciones derivadas del incumplimiento de metas</li> <li>• Difusión de los resultados de las evaluaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de García y García 2010

## Anexo 2

### Cuestionario

Municipio: \_\_\_\_\_

Implantación PbR-SED		
	Si/No	Respuesta Abierta
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Marco Jurídico</b>		
1.- ¿El marco jurídico vigente contempla, en cumplimiento al artículo 134 Constitucional, evaluación del ejercicio de los recursos públicos?	<b>1</b>	
2.- ¿El marco jurídico vigente en materia de evaluación del ejercicio de los resultados públicos es consistente con el marco normativo federal?	<b>2</b>	
3.- ¿El marco jurídico vigente contempla la incorporación de los resultados de las evaluaciones del ejercicio de los recursos públicos al ciclo de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los mismos?, en otras palabras, el marco jurídico vigente contempla la implementación del Presupuesto basado en Resultados	<b>3</b>	
En caso de que la respuesta a la pregunta 3 sea negativa (responda las preguntas 4 y 5)		
4.- Indique si existen proyectos de reforma que incorporen la evaluación de los recursos públicos y la incorporación de los resultados de la evaluación del ejercicio de los recursos	<b>4</b>	
5.- ¿Los proyectos de reforma jurídicas son consistentes con el marco normativo federal?	<b>5</b>	
6.- Indique, en su caso, cuáles son las reformas al marco normativo que hacen falta para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED	<b>6</b>	
7.- ¿El marco jurídico vigente contempla la existencia de al menos una Unidad o área responsable de observar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED en la entidad?	<b>7</b>	
8.- Si existe más de un área administrativa encargada de observar el cumplimiento del SED, indique cuáles son y si se cuenta con un mecanismo normado de coordinación entre ellas.	<b>8</b>	
9.- Indique, desde su perspectiva, cuáles serían los requerimientos del municipio (reformas a leyes, reglamentos, manuales de procedimientos, recursos humanos, etc.) para consolidar el SED en su entidad.	<b>9</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Planeación</b>		
10.- ¿La entidad cuenta con un marco jurídico en materia de planeación?	<b>1</b>	
11.- ¿El marco jurídico del municipio contempla la obligación de elaborar un Plan Municipal de Desarrollo?	<b>2</b>	
12.- ¿El marco jurídico del municipio contempla alguna fecha límite para publicar el Plan Municipal de Desarrollo?	<b>3</b>	
13.- En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta inmediata anterior, señale el plazo que el marco jurídico señala en el que debe publicarse el Plan Municipal de Desarrollo, contado a partir del inicio de periodo constitucional de la Administración Pública.	<b>4</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
14.- ¿Del municipio cuenta con un Plan Municipal de Desarrollo vigente?	<b>5</b>	
15.- En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta inmediata anterior señale si el Plan Municipal de Desarrollo vigente se publica en el periodo oficial de la entidad. Indique la fecha de publicación.	<b>6</b>	
El marco normativo del municipio contempla la obligación de elaborar un Plan Municipal de Desarrollo que contenga (16 a 20):		
16.- Objetivos	<b>7</b>	
17.- Estrategias	<b>8</b>	
18.- Líneas de acción	<b>9</b>	
19.- Indicadores	<b>10</b>	
20.- metas vinculadas a los indicadores	<b>11</b>	
Con independencia del marco normativo que regula la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo en su entidad, el Plan Municipal de Desarrollo vigente en su entidad contempla (21 a 25):		
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Planeación</b>		
21.- Objetivos	<b>12</b>	
22.- Estrategias	<b>13</b>	
23.- Línea de acción	<b>14</b>	
24.- Indicadores	<b>15</b>	
25.- Metas vinculadas a los indicadores	<b>16</b>	
El Plan Municipal de Desarrollo vigente establece metas y objetivos (26 y 27):		
26.- Con alcance al término constitucional de la Administración Pública	<b>17</b>	
27.- Con mayor alcance al término constitucional de la Administración Pública	<b>18</b>	
28.- ¿Existe una metodología, lineamientos o documento oficial que establezca los criterios mínimos para la elaboración del Plan Municipal de desarrollo?	<b>19</b>	
29.- En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta inmediata anterior, describa las principales acciones que contempla la metodología, alineamientos o documentos que establezcan los criterios mínimos para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.	<b>20</b>	
30.- ¿El plan Municipal de Desarrollo vigente alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND)? Señale la forma en la que el Plan Municipal de Desarrollo vigente se alinea con las Metas nacionales del PND	<b>21</b>	
31.- ¿El municipio o delegación cuenta con programas sectoriales o de otros tipos derivados del Plan Municipal de Desarrollo?	<b>22</b>	
32.- En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta inmediata anterior, indique el nombre de los programas que se derivan del Plan Municipal de Desarrollo vigente en el municipio o delegación.	<b>23</b>	
33.- ¿Existe una metodología, lineamientos o documento oficial que establezca criterios mínimos para la elaboración de los programas que derivan de Plan Municipal de Desarrollo?	<b>24</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Planeación</b>		
34.- ¿Los programas o acciones de gobierno que se proponen en el proyecto de presupuesto del municipio o delegación se encuentran alineados a los objetivos de los programas sectoriales o de otro tipo derivados del Plan Municipal de Desarrollo? Indique cómo se lleva a cabo	<b>25</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
dicha alineación al momento de formular los programas o acciones.		
35.- ¿La entidad cuenta con un sistema que permita dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo?	<b>26</b>	
36.- En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta inmediata anterior, señale la unidad o área responsable de llevar a cabo el seguimiento a los indicadores y el nombre y cargo del funcionario responsable.	<b>27</b>	
37.- ¿El municipio o delegación cuenta con sistema que permita dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas que derivan del Plan Municipal de Desarrollo?	<b>28</b>	
38.- En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta inmediata anterior, señale la unida o área responsable de llevar a cabo el seguimiento a los indicadores y el nombre y cargo del funcionario responsable.	<b>29</b>	
39.- ¿El marco normativo del municipio o delegación contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, un informe de ejecución del Plan Municipal de Desarrollo?	<b>30</b>	
40.- Con independencia del marco normativo que establezca la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, un informe de ejecución del Plan Municipal de Desarrollo, ¿se elabora y presenta dicho informe de ejecución en su municipio o delegación?	<b>31</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Programación</b>		
De conformidad con la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la información programática del municipio o delegación se desagrega en (41 a 43):		
41.-Gasto por categoría programática;	<b>11</b>	
42.- Programas y proyectos de inversión e;	<b>10</b>	
43.- Indicadores de resultados	<b>9</b>	
44.- En caso de que al menos la respuesta de alguno de los reactivos 41 a 43 sean negativa, especifique cómo está estructurada la información programática del municipio o delegación.	<b>8</b>	
Considerando el presupuesto de la entidad aprobado para 2014 (45 a 49):		
45.- Señale el monto del presupuesto total aprobado para el ejercicio fiscal 2014, distinguiendo entre gasto programable y no programable.	<b>7</b>	
46.- Señale cuántos programas presupuestarios existen y cuál es su monto, distinguiendo entre gasto programable y no programable.	<b>6</b>	
47.- Considerando los programas presupuestarios, indique a qué clasificación programática pertenece a cada uno, si pertenece a gasto programable o no programable, y señale si cuenta con matriz de indicadores para resultados (MIR).	<b>5</b>	
48.- ¿Los programas presupuestarios describen los	<b>4</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
bienes y servicios que entregan?		
49.- Proporcione cada uno de los programas que entreguen subsidios (bienes, servicios o ayuda económica) a la población e indique si para cada uno de ellos existe un padrón de beneficiarios.	<b>3</b>	
50.- ¿Existe un cruce de padrones de beneficiarios de diferentes programas y acciones que entregan subsidios a la población?	<b>2</b>	
51.- ¿Es una condición necesaria que los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos cuenten con evaluaciones ex ante?	<b>1</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Presupuestación</b>		
52.- para el registro único de las operaciones presupuestarias, ¿el municipio o delegación dispone de clasificadores presupuestarios, lista de cuentas y catálogos de bienes o instrumentos similares que permitan su interrelación automática?	<b>1</b>	
El registro de las etapas contables del Presupuesto refleja, en lo relativo al gasto, los siguientes conceptos (53 a 58):		
53.- Aprobado	<b>2</b>	
54.- Modificado	<b>3</b>	
55.- Comprometido	<b>4</b>	
56.- Devengado	<b>5</b>	
57.- Ejercido	<b>6</b>	
58.- Pagado	<b>7</b>	
El registro de las etapas contables del presupuesto refleja, en lo relativo al ingreso, los siguientes conceptos (59 a 62):		
59.- Estimado	<b>8</b>	
60.- Modificado	<b>9</b>	
61.- Devengado	<b>10</b>	
62.- Recaudado	<b>11</b>	
La generación de periódica de los estados y la información financiera en materia presupuestaria del municipio o delegación se desagrega, como mínimo, en (63 a 67):		
63.- Estado analítico de ingresos.	<b>12</b>	
64.- Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos.	<b>13</b>	
65.- Endeudamiento neto: financiamiento menos amortización.	<b>14</b>	
66.- Intereses de la deuda.	<b>15</b>	
67.- Un flujo de fondos que resume todas las operaciones y los indicadores de la postura fiscal.	<b>16</b>	
68.- ¿Del estado analítico de ingresos o documento análogo se deriva la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto?	<b>17</b>	
69.- ¿El estado analítico de ingresos reporta los ingresos excedentes generados?	<b>18</b>	
Del estado analítico del presupuesto o documento análogo se deriva las siguientes clasificaciones (70 a72):		
70.- Administrativa		
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Presupuestación</b>		
71.- Económica y por objeto del gasto	<b>19</b>	
72.- Funcional programática	<b>20</b>	
73.- ¿En el estado analítico del ejercicio del presupuesto o documento análogo se identifican los montos y adecuaciones presupuestarias y subejercicios por ramo y/o programa?	<b>21</b>	
74.- ¿la información presupuestaria de endeudamiento	<b>22</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
neto está clasificada de acuerdo a su origen?		
75.- ¿la información presupuestaria de endeudamiento neto está clasificada de acuerdo su destino?	<b>23</b>	
76.- ¿Se toma en cuenta la información de desempeño (evaluaciones y/o indicadores) para la presupuestación?	<b>24</b>	
<b>Ejercicio y Control</b>		
77.- ¿los ejecutores de gasto cuentan con un sistema de control presupuestario que regule la programación, ejecución, registro e información del gasto?	<b>1</b>	
78.- ¿El control presupuestario se sustenta en alguna disposición normativa, política o documentos que contengan disposiciones sobre el tema?	<b>2</b>	
79.- ¿Se cuentan con instrumentos que permitan llevar un adecuado ejercicio del gasto de conformidad con los montos autorizados y el flujo de efectivo establecido?	<b>3</b>	
80.- ¿Se cuenta con instrumentos para llevar a cabo adecuaciones presupuestarias en el ejercicio del gasto?	<b>4</b>	
81.- En caso de que la respuesta a la pregunta inmediata anterior sea afirmativa, ¿El instrumento o mecanismo para efectuar las adecuaciones presupuestarias prevé la modificación de las metas presupuestarias?	<b>5</b>	
82.- Indique el porcentaje del presupuesto que corresponde a asignaciones o predeterminadas por alguna disposición normativa.	<b>6</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Ejercicio y Control</b>		
83.- Indique si la entidad se realizan análisis de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas (préstamos y bonos) y compromisos de gastos obligatorios de largo plazo (pensiones).	<b>7</b>	
84.- ¿La cuenta pública del municipio o delegación se presenta de acuerdo a lo estipulado al artículo 53 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental?	<b>8</b>	
85.- ¿El ejecutivo envía al legislativo, al menos trimestralmente, información sobre la evolución de las finanzas públicas del municipio o delegación?	<b>9</b>	
86.- Indique si el municipio o delegación cuenta con un marco legal para la auditoría interna y externa y si son consistentes a las normas federales de auditoría.	<b>10</b>	
87.- ¿Los programas de auditoría interna están alineados con los procesos operativos críticos y formulados a través de un análisis sistemático de riesgos?	<b>11</b>	
88.- Indique el porcentaje de gasto del gobierno del municipio o delegación que fue sujeto a auditoría por parte del órgano de fiscalización en los últimos tres ejercicios fiscales.	<b>12</b>	
<b>Seguimiento</b>		
89.- Indique si el municipio o delegación cuenta con un sistema de indicadores de desempeño.	<b>1</b>	
90.- En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿El sistema de indicadores de desempeño cuenta con una página donde se puede verificar dichos indicadores?	<b>2</b>	
91.- ¿Se cuenta con algún lineamiento o normatividad que establezca que algunas o todas las categorías de programas presupuestarios deben de contar con matriz de indicadores para resultados?	<b>3</b>	
92.- indique si existe una unidad o área responsable de	<b>4</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
llevar a cabo el seguimiento a los objetivos y metas de los programas presupuestarios y/o acciones de gobierno.		
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Seguimiento</b>		
93.- En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta inmediata anterior: señale la unidad o área responsable de llevar a cabo el seguimiento a los objetivos y metas de los programas presupuestarios y/o acciones de gobierno y el nombre y cargo del funcionario responsable.	<b>5</b>	
94.- La unidad o área responsable de llevar el seguimiento a los objetivos y metas de los programas presupuestarios y/o acciones de gobiernos, ¿cuenta con normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente?	<b>6</b>	
95.- La unidad o área responsable de llevar el seguimiento a los objetivos y metas de los programas presupuestarios y/o acciones de gobierno, ¿cuenta con un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre seguimiento que realiza?	<b>7</b>	
96.- Indique si el sistema de seguimiento está integrado con otro sistema y si cuenta con parámetros definidos. ¿Con cuáles?	<b>8</b>	
97.- ¿Existen criterios para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas de gobierno por medio del seguimiento de indicadores de desempeño?	<b>9</b>	
98.-En caso de cambios en los indicadores, ¿Existe una metodología y/o validar su cambio?	<b>10</b>	
99.- ¿Los resultados derivados del seguimiento a los indicadores de desempeño y/o MIR, son utilizados como insumo para realizar capacitación a los servidores públicos en materia de indicadores?	<b>11</b>	
100.- ¿Los indicadores de desempeño y/o MIR están alineados a los programas derivados de la planeación municipal?	<b>12</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Evaluación</b>		
101.- ¿Existe una unidad o área responsable de llevar a cabo las tareas de evaluación del desempeño de los programas y/o acciones de gobierno en el municipio o delegación?	<b>1</b>	
En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta inmediata anterior (responder 102 a 105):		
102.- ¿A qué dependencia está adscrita la unidad o área responsable de la evaluación del desempeño?	<b>2</b>	
103.- Señale el nombre de la unidad o área responsable de llevar a cabo las tareas de evaluación del desempeño de los programas y/o acciones de gobierno en la entidad, y el nombre y cargo del funcionario responsable.	<b>3</b>	
104.- El área de evaluación de la entidad ¿Cuenta con una estructura organizacional definida?	<b>4</b>	
105.- Indique el total de personas que conforman el área de evaluación al desempeño.	<b>5</b>	
106.- ¿Existe un plan o programa anual de evaluación que define los programas y/o acciones de gobierno a evaluar?	<b>6</b>	
107.- ¿El programa anual de evaluación de los programas y/o acciones de gobierno está contemplado	<b>7</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
en la legislación del municipio o delegación?		
108.- Señale la unidad o área responsable de formular el programa anual de evaluación y nombre y cargo del funcionario responsable.	<b>8</b>	
109.- ¿La unidad o área responsable de formular el programa anual de evaluación se encarga de darle seguimiento a la ejecución de dicho programa?	<b>9</b>	
Respecto al programa anual de evaluación (responder 110 y 111):		
110.- ¿Cuenta con una estrategia de seguimiento para su cumplimiento?	<b>10</b>	
111.- ¿Las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a la unidad o área responsable del programa a evaluar?	<b>11</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Evaluación</b>		
112.- ¿Los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta para la mejora de los programas?	<b>12</b>	
113.- ¿Los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta en la asignación presupuestaria?	<b>13</b>	
114.- Indique el tipo de evaluaciones externas efectuadas por personas físicas o morales externas a la Unidad o área responsable del programa a evaluar en el último ejercicio presupuestal, así como sus términos de referencia.	<b>14</b>	
115.- Señale los programas presupuestarios que fueron sujetos de evaluación externa en los últimos cinco ejercicios fiscales y el tipo de evaluación que se les aplicó.	<b>15</b>	
116.- ¿El incumplimiento de metas detectado por las evaluaciones conlleva acciones correctivas en la planificación, el presupuesto o los programas?	<b>16</b>	
117.- ¿Se da seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones y se reporta su cumplimiento?	<b>17</b>	
118.- ¿Existe un mecanismo formal de seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones externas?	<b>18</b>	
119.- Indique si el municipio cuenta con algún sistema o mecanismo de integración y análisis de la información obtenida en las evaluaciones	<b>19</b>	
120.- A partir de la información obtenida de las evaluaciones ¿Cómo han utilizado las dependencias dicha información? Por ejemplo: modificación de metas e indicadores, compactación de programas, mayor monitoreo y seguimiento, modificación en las decisiones presupuestarias	<b>20</b>	
121.- ¿Los encargados de los programas evaluados deben responder formalmente a las observaciones hechas por la evaluación acerca del cumplimiento de metas y objetivos?	<b>21</b>	
<b>Presupuesto basado en Resultados</b>		
<b>Evaluación</b>		
122.- Indique desde su perspectiva, cuáles serán los requerimientos de la entidad (reformular leyes, reglamentos, manuales de procedimientos, recursos humanos, recursos tecnológicos, etc.) necesarios para la implementación del PbR/SED?	<b>22</b>	
<b>TRANSPARENCIA</b>		
<b>Transparencia y Lenguaje Ciudadano</b>		
123.- Indique en qué ordenamientos jurídicos está	<b>1</b>	



<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
establecida la obligación del municipio o delegación en materia de transparencia y rendición de cuentas.		
124.- Indique si el municipio o delegación cuenta con la ley de transparencia y demás disposiciones reglamentarias, reglamento, manuales de organización, lineamientos.	<b>2</b>	
125.- Indique el tipo de información que está obligado a publicar por Ley.	<b>3</b>	
126.- Indique si se publica la información presupuestaria en un lenguaje ciudadano en términos del artículo 62 de la ley general de contabilidad gubernamental.	<b>4</b>	
127.- Indique si se presentan los informes de avance financiero de manera trimestral, de acuerdo con el artículo 51 de la ley general de contabilidad gubernamental.	<b>5</b>	
128.- ¿La información de la pregunta anterior está disponible al público en general en internet en formato de datos abiertos? (XLS, CSV, XML u otro formato legible por máquinas).	<b>6</b>	
129.- ¿La información de monitoreo sobre objetivos y metas de los indicadores de desempeño se encuentra a disposición de la ciudadanía?	<b>7</b>	
130.- Indique si la información de la pregunta anterior está disponible a la ciudadanía a través de internet.	<b>8</b>	
131.- ¿Describa cuál es la información que publica en su página de gobierno o portal de transparencia, adicional a la que se refiere la pregunta 107?	<b>9</b>	
<b>Transparencia y Lenguaje Ciudadano</b>		
132.- ¿En la sección de transparencia de la secretaría de finanzas municipal o equivalente, se proporciona información sobre la georeferenciación de las obras públicas a cargo de la entidad?	<b>10</b>	
133.- ¿El municipio o delegación cuenta con sistemas actualizados de información que den cuentas sobre los costos y calidad de los servicios ofrecidos por el gobierno estatal y que se actualicen anualmente?	<b>11</b>	
134.- ¿Se recoge información de manera periódica acerca de la opinión de la ciudadanía sobre los servicios ofrecidos en el gobierno municipal?	<b>12</b>	
135.- Indique si la información sobre presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar el destino de presupuesto con base en las clasificaciones económicas, administrativa y funcional.	<b>13</b>	
136.- Indique si el municipio o delegación cuenta con sistema electrónico (e-compras) con fines transaccionales e informativos para que la ciudadanía pueda darle seguimiento a todos los procesos de contratación.	<b>14</b>	
<b>CAPACITACIÓN</b>		
<b>Capacitación</b>		
137.- Indique si en el municipio existe un programa anual de capacitación que contemple temas sobre PbR/SED.	<b>1</b>	
138.- En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior, mencione la unidad o área responsable de elaborar e implementar el plan anual de capacitación sobre PbR/SED, así como el nombre y cargo del servidor público responsable.	<b>2</b>	

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
139.- En caso de no contar con un programa de capacitación sobre Pbr/SED ¿Ya se tiene contemplado la elaboración del mismo?	<b>3</b>	
<b>Capacitación</b>		
140.- Indique si en el municipio o delegación existe una partida presupuestal para capacitación en materia de PbR/SED.	<b>4</b>	
141.- Indique la metodología que usan para seleccionar el tema de las capacitaciones PbR/SED.5 Describa cuantos cursos sobre Pbr/SED se han dado en los dos últimos años, indicando lo siguiente (142 a 149):		
142.- Nombre del curso.	<b>6</b>	
143.- Tipo de curso (Diplomado, Seminario, Taller).	<b>7</b>	
144.- Objetivos del curso.	<b>8</b>	
145.- Nombre del prestador de servicio.	<b>9</b>	
146.- Número de personas que tomaron el curso.	<b>10</b>	
147.- Descripción de las personas que tomaron el curso.	<b>11</b>	
148.- Indique qué tipo de evaluación se realizó al final de curso.	<b>12</b>	
149.- Describa si el curso formó o formará parte de una capacitación integral.	<b>13</b>	
150.- Indique si existió una evaluación a la capacitación y cuál fue el resultado.	<b>14</b>	
151.- Indique, en su caso, qué acercamientos han realizado con dependencias, organismos nacionales e internacionales o instituciones de enseñanza superior para recibir apoyo en materia de capacitación sobre PbR/SED.	<b>15</b>	
152.- Indique, desde su perspectiva, ¿cuáles serían los requerimientos del municipio necesarios para la implementación una estrategia de capacitación, o en su caso fortalecerla, en materia de PbR/SED?	<b>16</b>	
<b>ADQUISICIONES</b>		
<b>Adquisiciones</b>		
153.- ¿Existe en el municipio o delegación marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público?	<b>1</b>	
154.- En caso de que la respuesta a la pregunta inmediata anterior sea afirmativa, ¿El marco jurídico vigente contempla la licitación pública?	<b>2</b>	
<b>Adquisiciones</b>		
155.- En caso de que la respuesta a la pregunta 154 sea afirmativa, ¿El marco jurídico vigente contempla un procedimiento que establezca la forma de realizar las contrataciones y en qué caso proceden las excepciones?	<b>3</b>	
156.- ¿El marco jurídico contempla la existencia de un sistema público a través del cual se dé a conocer todas las necesidades y servicios que requiere el gobierno?	<b>4</b>	
157.- En los instrumentos de planeación, ¿Existe una política expresa en materia de adquisiciones, arrendamiento y servicios del sector público?	<b>5</b>	
158.- ¿La política en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público es centralizada o descentralizada?	<b>6</b>	
159.- ¿La política en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público ha promovido la eficiencia del gasto, el control y la transparencia?	<b>7</b>	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		

<b>Implantación PbR-SED</b>		
	<b>Si/No</b>	<b>Respuesta Abierta</b>
<b>Recursos Humanos</b>		
160.- ¿Existe en el municipio o delegación marco jurídico en materia de recursos humanos?	<b>1</b>	
161.- En caso de la repuesta a la pregunta inmediata anterior sea afirmativa ¿El marco jurídico vigente contempla el Servicio Profesional de Carrera?	<b>2</b>	
162.- En caso de que la respuesta a la pregunta inmediata anterior sea afirmativa ¿El servicio profesional de carrera contempla la contratación, evaluación y promoción de los servicios públicos?	<b>3</b>	
163.- ¿Hasta qué nivel de puesto está contemplado el servicio profesional de carrera?	<b>4</b>	
<b>Recursos Humanos</b>		
164.- ¿Existe un sistema de pagos electrónicos por servicios personales? ¿Qué porcentaje del total de los pagos de servicios personales se realiza por medios electrónicos?	<b>5</b>	
165.- ¿Los pagos por servicios personales son efectuados por el sistema de la tesorería?	<b>6</b>	



# El Servicio Profesional de Carrera. Una reflexión sobre los modelos de ingreso a partir de un estudio de caso.

---

*María del Rocío Pérez Rosas<sup>1</sup>  
José Regulo Morales Calderón<sup>2</sup>  
Jorge Antonio Sánchez Galván<sup>3</sup>*

## **Resumen**

Este trabajo presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo fue analizar los aspectos formales e informales que intervienen en el proceso de ingreso que se rige bajo el modelo del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en una dependencia del Gobierno Federal en México.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, a partir de un estudio de caso. El enfoque teórico corresponde al análisis antropológico y filosófico que permiten los Estudios Organizacionales. Los elementos esenciales que se encuentran en este trabajo son aquellos de tipo formal e informal asociados al reclutamiento y la selección de personal.

El resultado principal que aporta esta investigación es el establecimiento de una categorización de subtipos de ingreso, derivados de la incorporación de este modelo de Recursos Humanos, y la resignificación de las escalas de relación social, que son parte de la propia cultura institucional y organizacional de la dependencia gubernamental estudiada.

El conflicto es uno de los elementos que se identifica como resultado de la coexistencia de las diferentes racionalidades asociadas al ingreso.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. [docenciauamizt@gmail.com](mailto:docenciauamizt@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. [moralesjo54@yahoo.com.mx](mailto:moralesjo54@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. [jorges\\_galvan@yahoo.com.mx](mailto:jorges_galvan@yahoo.com.mx)

**Palabras clave:** Administración Pública, Servicio Profesional de Carrera, Recursos Humanos.

**Análisis de los modelos de ingreso                                    antes y después de Ley del  
Servicio Profesional de Carrera en México.  
Un estudio de caso**

**INTRODUCCIÓN**

La Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) es una herramienta de gestión administrativa a través de la cual se realiza la administración de personal en 74 instituciones de la Administración Pública Federal en México.<sup>4</sup> El sistema administrativo que propone el Servicio Profesional de Carrera (SPC) se puede considerar también un instrumento de gestión ético, puesto que busca abatir el ingreso discrecional, proporcionando principios rectores de carácter moral a los que debe sujetarse el sistema. Estos principios rectores son: la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad, la competencia por mérito y la equidad de género<sup>5</sup>. El Sistema de Recursos Humanos que la LSPC establece, significó una gran contribución a la Administración Pública mexicana puesto que históricamente se contaba con una tradición de tipo político-patrimonialista en el proceso de selección e ingreso al gobierno.

**Antecedentes del Ingreso a la Administración Pública en México**

<sup>4</sup>El número de dependencias sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera puede variar constantemente de acuerdo a políticas institucionales.

<sup>5</sup> Art. 2do de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, disponible en <http://www.diputados.gob.mx>.

Arellano (2006) se refiere al Aparato Administrativo Mexicano como un constructo social, producto de circunstancias particulares. En México, desde 1910, se ubica a la burocracia como un apéndice flexible y manipulable del sistema político nacido después de la Revolución. Pardo (2005) comenta que: “A partir de la Revolución y mayormente en la posrevolución, el interés central fue la estabilidad política, alentando la integración de agrupaciones formales que estuvieran bajo la égida del sistema, preferentemente bajo la del partido oficial” (p.600).

Al respecto Arellano (2006) en esta misma línea de ideas, expone que:

“El arraigo del establecimiento de la vida administrativa y la vida política como una conjunción en el manejo de la burocracia, representó una actividad indispensable para alcanzar las aspiraciones de los altos políticos, vista como una forma de obtener recursos fiscales y burocráticos, dominando las reglas del juego” (pp.217-218),

Así, el acceso a las plazas gubernamentales requería flexibilidad en los puestos de confianza para ser ocupados y removidos fácilmente, de acuerdo a la rapidez de las necesidades y cambios políticos (ver cuadro 1). El modelo de ingreso culturalmente se asociaba a la discrecionalidad en el otorgamiento de cargos públicos, bajo parámetros como:

- La confianza.
- El reconocimiento del mérito político.

- El beneficio del gremio por quienes ostentaban el poder.

Ante esta práctica administrativa inmersa en una cultura de alta discrecionalidad de los políticos y de las personas que a su vez designaban, en la LSPC este sistema se reconoce como: “Un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”.<sup>6</sup> De esta manera, el SPC busca reducir o acotar la politización de la acción gubernamental, a través del establecimiento de un modelo de administración sostenido en valores diferentes como:

- La igualdad.
- La competencia por mérito y
- El uso del cargo público para beneficio de la sociedad.

### **Cuadro 1. Síntesis histórica del uso de las plazas en el sector público desde la época de la Colonia hasta la fecha**

<sup>6</sup> Art. 2 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, disponible en <http://www.diputados.gob.mx>.



ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Época Colonial	La Corona Española en la Nueva España buscaba garantizar la lealtad al Rey y a <i>la Madre Patria</i> como principio básico de la selección del personal burocrático; siempre español. Todo derecho de propiedad privada derivaba originalmente de la gracia o merced real. Los empleos públicos eran una regalía de la Corona, otorgados en gran parte con base al favoritismo cortesano y el rango nobiliario. Cuando la naturaleza del cargo lo requería, se exigía la capacidad profesional del presunto funcionario.
La Independencia	Después de la Independencia de México, la burocracia se politizó en torno al caudillo en turno y la corrupción se generalizó en medio de guerras civiles e internacionales. Es hasta el triunfo de Benito Juárez que la Administración Pública pudo iniciar una nueva etapa de modernización. El Presidente Porfirio Díaz, reestructuró y tecnificó a la Administración Pública. Existieron intentos de selección racional de personal mediante un catálogo de puestos; sin embargo, al margen de la ley, en todos los niveles persistía el contrabando, el cohecho y el soborno; influyendo en la selección de personal considerablemente el nepotismo, la amistad y el paisanismo.
La Revolución	A partir de Alvaro Obregón, se inició una vigorosa intervención del Estado en todos los ámbitos de la vida nacional; como consecuencia sobrevino la expansión de la Administración Pública. Con fundamento en la legitimidad de la revolución triunfante, se centro el poder en el Ejecutivo y en la Administración Pública Federal (APF) en detrimento de los niveles locales y de los otros poderes, como un medio efectivo de promover el cambio al que se resistían las fuerzas conservadoras. La Revolución excluyó al Servicio Civil para que los trabajadores del Estado, probasen su lealtad y adhesión a la causa.

Elaborado por el Autor 1 a partir de Martínez (1999) pp. 31-42.

**Cuadro 1. Síntesis histórica del uso de las plazas en el sector público desde la época de la Colonia hasta la fecha**

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
70 años de un partido dominante	Mediante un partido político prácticamente único (PRI) y un sistema controlado por grupos de interés, la mayoría de los ciudadanos eran movilizados políticamente por la burocracia y los medios masivos de comunicación sujetos al gobierno. La no reelección y la cooptación de los inconformes daban cierta apertura al reclutamiento político de las élites. El Servicio Civil fue integrándose a la Administración Pública, pero de una forma limitada o incipiente; pues no incluyó a quienes ocupaban cargos directivos, por ser personal de confianza; pese a que formaban parte de la burocracia gobernante. El reclutamiento era el resultado de la lucha continua entre las necesidades del sistema político y los requerimientos de personal técnicamente calificado. Había evidencia de que los intereses personales, de grupo o familiares, eran más importantes que el conocimiento, la capacidad o la experiencia. Desde los años 70 se iniciaron esfuerzos para crear una reforma administrativa que incluyera un modelo de Servicio Civil de Carrera transversal, en concordancia con las demandas de la población y acuerdos internacionales. De 1988 a 1994 el tema del Servicio Civil se reintroduce en la agenda gubernamental, por recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); organismo al que se integró México en 1994. De 1994 al año 1999 se continuó con la búsqueda de la creación de un Servicio Civil de Carrera a nivel federal.
Año 2000 a la fecha	Un partido político diferente al hegemónico ocupa el poder en México (PAN). En el año 2003 se promulga la Ley del Servicio Profesional de Carrera después de que, distintas fuerzas políticas, representadas en la Cámara de Diputados y de Senadores del Honorable Congreso de la Unión, por consenso consiguieron su aprobación y promulgación. En el año 2012, las comisiones de Gobernación y Estudios Legislativos del Senado Mexicano aprobaron el dictamen de reforma a la LSPC para contratar a Directores Generales y Directores Generales Adjuntos sujetos al SPC, bajo el esquema de personal de confianza; sin embargo no procedió la reforma que se intentaba implementar, ya que autoridades legislativas expusieron que facilitaría volver al ingreso por relación política o partidista. En ese mismo año regresa al poder el anterior partido hegemónico en México (PRI). Actualmente el SPC continúa bajo la misma premisa de buscar garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y en beneficio de la sociedad.

Elaborado por el Autor 1 a partir de Martínez (1999) pp. 31-42.

### Los modelos de Ingreso que prevé la LSPC<sup>7</sup>

El proceso de Ingreso que prevé la Ley, de manera genérica contempla la realización de un concurso para cubrir una plaza; que inicia con un registro en la página electrónica [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y cuida el anonimato de los participantes. Se aplican una serie de evaluaciones (de conocimientos y de

<sup>7</sup> En lo sucesivo se denominara como « La ley ».

habilidades) que generan puntajes y que dependiendo de la suma de los mismos, se genera una prelación de aspirantes. A los aspirantes de más alto puntaje se les verifican los documentos probatorios correspondientes al perfil profesional para el que se postularon; seleccionando finalmente para entrevista, a aquéllos finalistas que cumplen con los requisitos solicitados y cuentan con las calificaciones más altas. La entrevista es colectiva (realizada por un comité), buscando que predomine la igualdad, el mérito, la transparencia y la imparcialidad; elementos que debieron estar presentes durante todo el proceso de concurso.

Es importante mencionar que éste no es el único modelo de acceso al que la Ley y su Reglamento, hacen referencia. Si bien, el SPC aplica sólo para los rangos de: Director General, Director General Adjunto, Director de Área, Subdirector, Jefe de Departamento y Enlace,<sup>8</sup> pueden existir puestos de los niveles mencionados, que no se sujetan (total o parcialmente) a la propia Ley. Esto da origen a otros modelos de ingreso<sup>9</sup>, los cuales coexisten en la estructura administrativa y son los siguientes:

1. El ingreso por *designación directa*, que considera los cargos más altos en la Administración Pública: Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores y Titulares de Unidad y son seleccionados por su trayectoria y relación política.
2. El ingreso por *libre Designación*, los cuales deben de ser casos excepcionales y se sujetan parcialmente al SPC, dejando fuera el proceso de reclutamiento y selección.

<sup>8</sup> Art. 5 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, disponible en <http://www.diputados.gob.mx>.

<sup>9</sup> Art. 6 y 7 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, disponible en <http://www.diputados.gob.mx>.

3. El ingreso como *parte de un Gabinete de Apoyo*<sup>10</sup>. Este no se sujeta a la LSPC, pero le aplica los procedimientos de evaluación del desempeño de la Ley.
4. Los puestos mediante contrato por *honorarios*, los cuales no se sujetan al SPC.
5. Los puestos que son considerados para *trabajadores de base*<sup>11</sup> que no forman parte del SPC.<sup>12</sup>

Anterior a la creación de la propia LSPC, la *Libre Designación* constituía el modelo de ingreso que operaba transversalmente para cubrir la mayoría de las plazas del Gobierno Federal<sup>13</sup>, era una práctica general que permitía la ocupación de los cargos públicos por una designación bajo criterios discrecionales. La designación de los *Gabinetes de Apoyo*, se presentaba sin la restricción que hoy le estipula su aspecto formal. Se podía encontrar la conformación de grupos o equipos de trabajo en otros niveles de puesto de menor jerarquía, diferentes a los que hoy enuncia la Ley para este tipo de ingreso de personal. Se trataba de una práctica informal y permitida que permeaba transversalmente en la organización. Quien ocupaba una posición de dirección podía conformar su propio equipo. En

<sup>10</sup> Art. 2 inciso XIV del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, La ley distingue la libre designación de los gabinetes de apoyo, anterior a la ley, la libre designación englobaba a los gabinetes de apoyo puesto que era el modelo general de ingreso.

<sup>11</sup> Sobre el modelo de ingreso asociado a los trabajadores de base, no se desarrollara en el presente análisis debido a que la organización estudiada no tiene presencia sindical.

<sup>12</sup> Es importante mencionar que se excluye el modelo de ingreso asociado a los puestos de base, ya que la organización estudiada no tiene presencia sindical que permita dicho análisis. También se excluyen los puestos asociados a la figura de honorarios, puesto que no es representativo para la organización.

<sup>13</sup> Anterior a la LSPC ya existían otras experiencias de Servicio Civil de Carrera en algunas entidades y dependencias de la APF, como lo fue la creación del Servicio Profesional Electoral en 1999.

algunos casos se buscaba el apoyo para el logro de los objetivos que le encomendaban; en otros, la selección ayudaba al logro de algún beneficio individual, colectivo o partidista.

Analizar los modelos de ingreso que experimentaron funcionarios públicos que se incorporaron a la organización antes y después de la promulgación de la LSPC, permite en esta investigación adentrarnos, de manera exploratoria, al menos a dos concepciones ideológicas diferentes; la meritosa y la política, que algunas veces actúan en momentos históricos diferentes y pueden ser reconocidas de manera separada, y en otras ocasiones, actúan en un mismo momento histórico coexistiendo (ver esquema 1).

### **La investigación y el estudio de caso**

El objetivo de esta investigación fue conocer algunos de los aspectos formales e informales que se presentaron en el proceso de ingreso de funcionarios que ingresaron antes y después de la LSPC, en una dependencia del Gobierno Federal<sup>14</sup>. Se parte de la consideración de que el establecimiento del SPC, como sistema de Gestión de Recursos Humanos, deriva de una tendencia internacional de modificar las estructuras administrativas; siendo una de las críticas que se establece al respecto, el que se modifican más las estructuras administrativas, que las estructuras Institucionales. Echeverría y Longo (2000:3) exponen que las

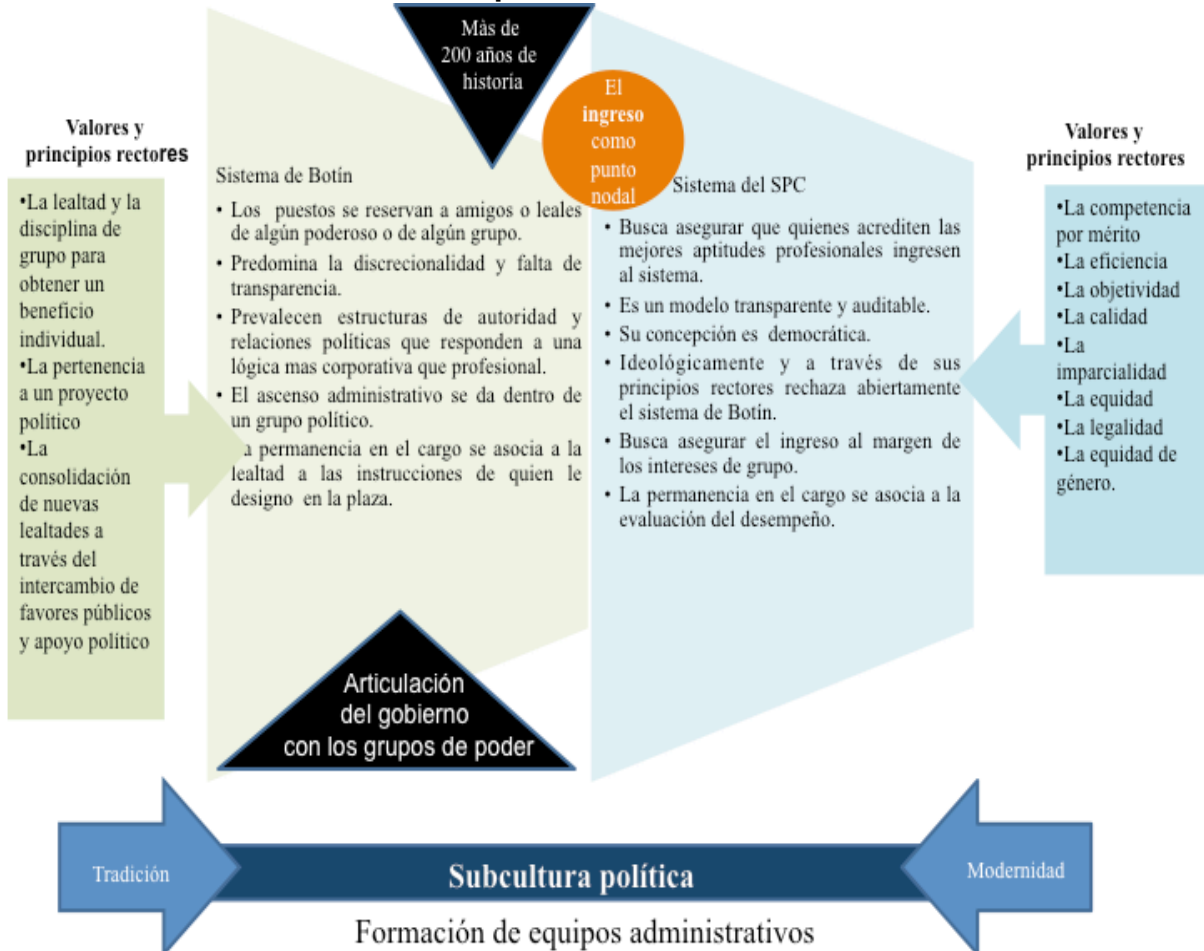
<sup>14</sup> Se mantiene como confidencial a petición de los entrevistados.

estructuras institucionales afectan el origen, distribución y formas de legitimación del poder político, su naturaleza y la relación entre los poderes del Estado.

Las críticas de carácter social respecto a la credibilidad y legitimidad en el acceso al servicio público por el SPC<sup>15</sup>, ha estado desde el nacimiento del sistema, y en éste caso, generó el interés en realizar una investigación que abordara los aspectos subjetivos y cualitativos del reclutamiento y la selección, antes y después de la incorporación de la LSPC desde la perspectiva de los propios actores. La metodología de la investigación seleccionada fue de carácter cualitativo y se inscribe en el paradigma epistemológico del Construccinismo Social.

<sup>15</sup> Ver Nota periodística de tipo electrónica emitida por “La Jornada”. Con fecha: Martes 15 de mayo del 2007, denominada: “Reprueban al Servicio Profesional de Carrera” <http://www.jornada.unam.mx/2007/05/15/index.php?section=politica&article=022n1pol> Ultima fecha de consulta 23 de Enero de 2015. Así como la nota periodística “Servicio profesional de Carrera a diez años de trayectoria” de la revista electrónica Contralinea. <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2013/02/24/el-servicio-profesional-de-carrera-10-anos-de-trayectoria/> Ultima fecha de consulta 23 de Enero de 2015.

## Esquema 1. Valores y principios rectores del Sistema de botín en relación a los valores establecidos por el Servicio Profesional de Carrera



Fuente: Elaborado por el Autor 1, a partir de Merino (1996) p. 46.

El trabajo de campo inició en el año 2011, a 8 años de haber sido implementada la Ley en la dependencia estudiada; ya que aunque se promulgó en el año 2003, se implementó hasta el año 2004. En un primer acercamiento a la organización, se estableció el contacto con uno de los funcionarios públicos que trabajaba en el área de Recursos Humanos y a partir de esa relación se pudo invitar a varias personas a participar en las entrevistas para conocer las experiencias relacionadas a su ingreso a la organización. Se aplicó un muestreo de tipo bola de nieve no discriminatorio exponencial, por lo que no se tuvo control del género de

los participantes, ni del número de entrevistados por tipo de ingreso. Cabe mencionar que la mayoría de las personas contactadas aceptaron participar, pero a cambio de la confidencialidad, tanto de su nombre, como del de la Institución.

Para el trabajo de campo se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas. En el cuadro 2 se muestra la categorización del ingreso de las personas entrevistadas. La información contenida refleja que entre los funcionarios de la dependencia, no existe una homogeneidad en el tipo de ingreso por el que accedieron al cargo (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Tipo de ingreso genérico de los entrevistados**

ENTREVISTA	NIVEL DE PUESTO	ANTIGÜEDAD EN PUESTO	TIPO DE INGRESO
1	Subdirector	2 años tres meses	Por concurso a través del SPC. No conocía a alguien de la organización previamente.
2	Director	10 años	Por invitación, ya había trabajado antes en la Secretaría y tenía conocidos que fueron los que le invitaron (ingresó antes de la LSPC).
3	Subdirector	8 años 5 meses	Por invitación directa. Se le entrevistó para saber si cumplía con ciertas capacidades técnicas relacionadas al puesto (ingresó antes de la LSPC).
4	Director General Adjunto	2 años	Por concurso, a través del SPC (previa designación temporal del art. 34 de la LSPC).
5	Director	2 años 2 meses	Por Concurso a través del SPC (previa designación temporal del art. 34 de la LSPC).
6	Director	6 años 2 meses (anteriormente laboró 15 años en la Institución).	Por la invitación de un Subsecretario que ya conocía su trabajo. Refiere que ya había laborado 15 años antes en la organización (ingresó como Gabinete de Apoyo).
7	Jefe de Departamento	2 años 4 meses.	Por concurso a través del SPC (previa designación temporal del art. 34 de la LSPC).
8	Subdirector	2 años 6 meses	Por concurso a través del SPC. No conocía a alguien de la organización previamente.

Fuente: Elaborado por el Autor 1



**Cuadro 2. Tipo de ingreso genérico de los entrevistados**

ENTREVISTA	NIVEL DE PUESTO	ANTIGÜEDAD EN PUESTO	TIPO DE INGRESO
9	Director	7 años 3 meses	Por invitación directa. Se le entrevistó para saber si cumplía con ciertas capacidades técnicas relacionadas al puesto (ingresó antes de la LSPC).
10	Subdirector	3 años 3 meses	Por invitación (en un puesto de Gabinete de Apoyo).
11	Enlace	9 años	Por recomendación de un conocido de la familia (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).
12	Enlace	17 años	Por invitación de un exjefe (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).
13	Subdirector	12 años	Por invitación. (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).
14	Jefe de Departamento	1 año 6 meses en último cargo	Por concurso a través del SPC (previa designación temporal del art. 34 de la LSPC).
15	Jefe de Departamento	7 años	Por invitación directa. Se le entrevistó para saber si cumplía con ciertas capacidades técnicas relacionadas al puesto (ingresó antes de la LSPC).
16	Jefe de Departamento	8 años	Por recomendación con el D.G (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).
17	Jefe de Departamento	11 años	Por invitación de un conocido (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).
18	Subdirector	3 años 7 meses	Por concurso a través del SPC. No conocía a alguien de la organización previamente.
19	Jefe de Departamento	5 años	Por concurso a través del SPC (previa designación temporal del art. 34 de la LSPC).
20	Subdirector	8 años 5 meses.	Por recomendación, buscaban a alguien con su perfil. (ingresó antes de la promulgación de la LSPC).

Fuente: Elaborado por el Autor 1

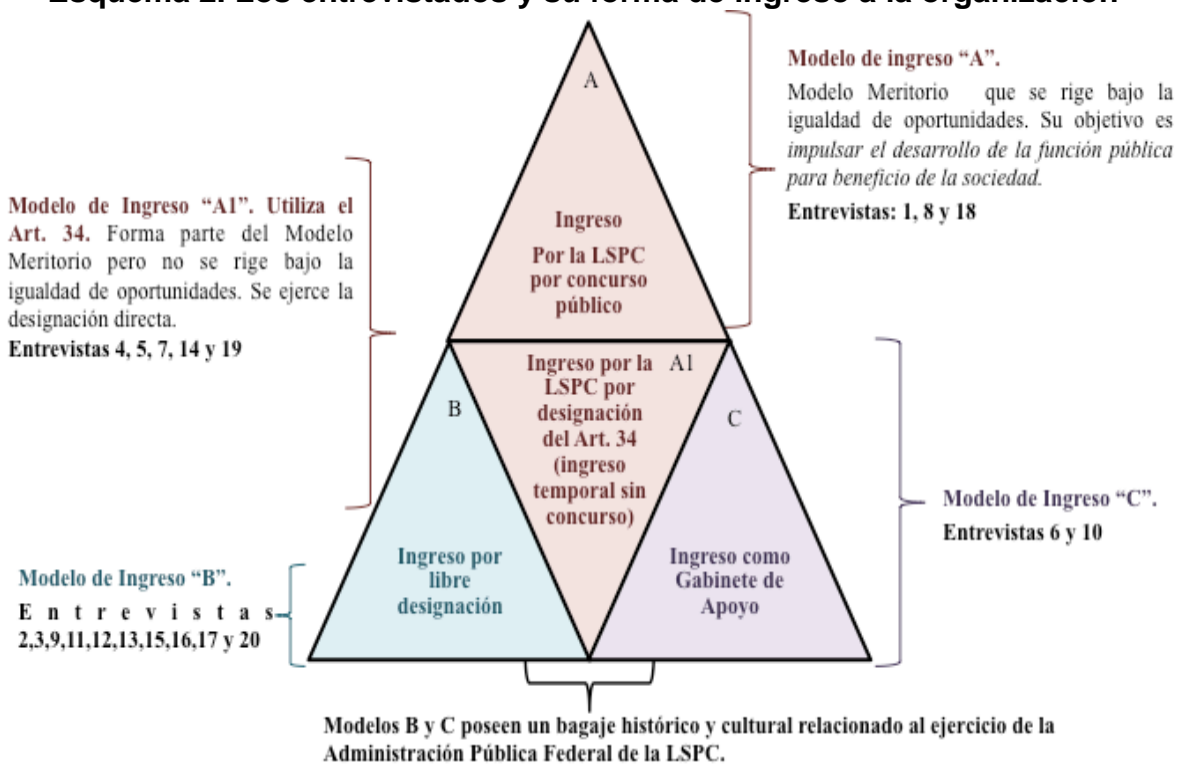
A partir del cuadro anterior se elaboró el esquema 2, el cual responde a una primera tipología de ingreso a partir de la información recabada en las entrevistas.

### **Distinción entre el modelo “A” y el modelo “A1”**

El modelo de ingreso “A” sintetiza la adhesión a técnicas y métodos del sector privado para alcanzar la eficiencia y eficacia en el sector público (un ejemplo de ello es el énfasis que ha tenido la introducción de la técnica de evaluación

Assessment Center). Este modelo de ingreso contempla llevar un registro de cada uno de los procesos de concurso, así como de los puntajes que obtiene cada aspirante a una plaza, buscando fomentar la transparencia en el proceso. Para ello el SPC ofrece el portal electrónico: [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), para administrar los concursos; fomentando la transparencia.

## Esquema 2. Los entrevistados y su forma de ingreso a la organización



Fuente: Elaborado por el Autor 1, a partir del trabajo de campo, considerando la información reportada en las entrevistas.

La Ley señala que el procedimiento de ingreso del modelo "A" comprenderá exámenes generales, de conocimientos y de habilidades, así como los elementos de valoración que determine el Comité respectivo, de acuerdo a las necesidades y características que requiere el cargo a concursar; los cuales deberán asegurar la participación en igualdad de oportunidades, favoreciendo el mérito. Para Merino

(2006) el propósito del ingreso bajo el modelo de un Servicio Civil es: “Asegurar que ocupen los puestos quienes acrediten las mejores aptitudes profesionales, y no los amigos o leales de algún poderoso o de algún grupo” (p.45). Dentro de la muestra seleccionada refirieron este tipo de ingreso las entrevistas 1, 8 y 18, quienes ocupaban un nivel jerárquico de Subdirector” y que refirieron no conocer a alguien relacionado a la dependencia o que facilitara su ingreso durante el concurso.

### **Modelo “A1” por la designación del art. 34 de la LSPC**

Este modelo surge a partir del art. 34 de la LSPC, prevé el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección al que se refiere la Ley. La designación se propone y autoriza por el Titular de la dependencia o el Oficial Mayor u homólogo, de manera previa al inicio del proceso de concurso (suelen ser meses antes de que se realice), y de la emisión de la convocatoria correspondiente. Su duración podrá ser hasta por 10 meses. El modelo de ingreso “A1” antecede al modelo “A”, en el que se contempla el concurso como proceso único y central para la designación definitiva del cargo. Quien ocupa la plaza por el art. 34, tiene la oportunidad de registrarse para el concurso de la posición que ocupa eventualmente, y en caso de resultar ganador, obtener su titularidad. El modelo “A1”, fue contemplado desde su marco legal *para casos excepcionales*, como lo indica la LSPC (2003):

“Cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, en esos casos los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere la Ley”. (Art 34).

El modelo “A1” permite la selección y designación de la plaza a través de un criterio discrecional (como en el modelo de Administración Pública tradicional y anterior a la LSPC). La filosofía del modelo “A”, relacionada a la igualdad de oportunidades, la objetividad y la imparcialidad que se establece en los principios rectores del sistema, se llega a incumplir temporalmente, y como caso de excepción, por un periodo máximo de 10 meses. Las entrevistas 4, 5, 7, 14 y 19; que contemplan niveles de puesto de Jefe de Departamento, Director de área y Director General Adjunto; se apegan a éste modelo de ingreso, pues ingresaron bajo la modalidad de una designación por art. 34, partiendo de que ya tenían un conocimiento previo con alguien de la organización o relacionado a ésta.

## **Análisis de las entrevistas de los modelos “A” y “A1”**

### **Entrevistas del modelo “A”**

Las personas entrevistadas bajo el modelo de ingreso “A”, comentaron que se cumplió con los principios rectores del SPC (en el cuadro 3 se ofrece una síntesis de la información). Se destaca en el entrevistado número 1, comentarios en los que menciona a *la igualdad de oportunidades, la imparcialidad y el apego a la legalidad* al que tuvo acceso; *la eficiencia* es una cualidad del sistema que reconoce el entrevistado 8 y *la imparcialidad y la competencia por mérito* se aprecian en lo comentado en la entrevista 18; Sin embargo en ésta última entrevista se advierte la existencia de aspectos informales y fuera del encuadre legal del SPC, que pudieron alterar el resultado del concurso: la condición de declararle ganador, a reserva de manifestar su disponibilidad inmediata para ocupar la plaza. Este no es un elemento que prevé la Ley y tampoco se estipuló en las bases de la convocatoria. Así, el mérito de haber llegado en primer lugar en el concurso, pudo haber quedado minimizado ante la imposición de un ingreso inmediato; desplazando al mérito por una circunstancia ajena al proceso formal de evaluación: “la prontitud con la que puede incorporarse el finalista ganador al empleo”.

### **Entrevistas del modelo “A1”**

En las entrevistas asociadas al modelo “A1” se puede advertir una mayor complejidad. En el cuadro 4 se ofrecen algunos fragmentos de la información recabada.

**Cuadro 3. Síntesis del análisis de la información recabada en las entrevistas**

MODELO DE INGRESO/ NÚMERO DE ENTREVISTA	CITA TEXTUAL MÁS SIGNIFICATIVA O RESÚMEN	VALORES, PRÁCTICAS O PRINCIPIOS A LOS QUE SE ASOCIA	ASPECTOS INFORMALES DE CARÁCTER DISCRECIONAL	
"A"-1	<i>"Sin la LSPC hubiera sido bastante difícil entrar a mi nivel (subdirector), sin la relación de algún conocido dentro de la dependencia".</i>	La igualdad de oportunidades, la imparcialidad y la legalidad.	No	
"A"-8	<i>"El proceso que a mí me toco vivir me pareció muy eficiente."</i>	La eficiencia.	No	
"A"-18	<i>"En el primer intento me quede. Había mucha competencia. Recuerdo que fue una de las mejores satisfacciones de mi vida profesional cuando me llamaron y me dijeron que había ganado, pero que aún no lo subían al sistema porque requerían indispensablemente para declararme ganadora, que me presentara al día siguiente a trabajar. Yo no lo dude ni un segundo porque estaba desempleada, así que sin problema dije que sí."</i>	La imparcialidad y la competencia por mérito.	Sí	Mediante un mecanismo informal: una llamada telefónica, se le comunica que es la potencial ganadora del concurso, pero se condiciona el dictamen (fuera de lo que la Ley establece) a la disponibilidad inmediata para la ocupación de la plaza.

Fuente: Elaborado por el Autor 1

## CUADRO 4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN LAS ENTREVISTAS

MODELO DE INGRESO/ NÚMERO DE ENTREVISTA	CITA TEXTUAL MÁS SIGNIFICATIVA O RESÚMEN	VALORES, PRÁCTICAS O PRINCIPIOS A LOS QUE SE ASOCIA		ASPECTOS INFORMALES DE CARÁCTER DISCRECIONAL
"A1"-4	<p>Ingresó primero en el 2007 por el art. 34, invitada por el director general y estuvo 10 meses. Periodo en el que renuncia el titular que la invitó. Cuando surge el concurso de la plaza, desiste en su postulación por un acuerdo interno informal.</p> <p>En este acuerdo le ofrecen una plaza provisional en otra dependencia, mientras vuelve a salir el concurso de la plaza que ocupaba.</p> <p>Se va temporalmente y concursa por segunda vez la plaza. En el concurso percibe que no se cumplen los acuerdos pactados previamente de tipo informal. Finalmente gana la plaza pese a la tensión con su jefe inmediato que proviene de otro grupo político.</p>	<p>La relación política, los acuerdos derivados de las relaciones de poder, la designación política de la plaza.</p>	Sí	<p>1.-El conflicto con su nuevo jefe por no pertenecer al mismo grupo político.</p> <p>2.-La presencia de denuncias anónimas.</p> <p>3.-La solicitud de su desistimiento al concurso por funcionarios de alto nivel.</p> <p>4.-La promesa de volver a concursar la plaza (dando por hecho que no habrá ganador).</p> <p>5.-El incumplimiento de acuerdos pactados informalmente respecto al concurso. (Ver esquema 3)</p>
"A1"-5	<p>"Los que ingresan por el SPC por concurso y que no tuvieron nombramiento previo, ante los otros, se ganan la plaza; pero para los que entramos vía art. 34 y concursamos, piensan que nos dan la plaza; que tuvimos ventaja cuando concursamos con el resto. Cuando ganas, ahora sí piensan que ya eres el jefe, antes no. Cuando se gana el concurso, ahora sí pueden aceptar fácilmente instrucciones tus subordinados".</p>	<p>La entrevistada destaca la eficiencia y la calidad en el proceso de ingreso. Se advierte la importancia de la relación política para su designación.</p>	Sí	<p>Existe rechazo social a raíz de ingresar a la plaza por art. 34. Se vivió este modelo de ingreso por su militancia política.</p>

Fuente: Elaborado por el Autor 1

**CUADRO 4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN LAS ENTREVISTAS**

MODELO DE INGRESO/ NÚMERO DE ENTREVISTA	CITA TEXTUAL MÁS SIGNIFICATIVA O RESÚMEN	VALORES, PRÁCTICAS O PRINCIPIOS A LOS QUE SE ASOCIA	ASPECTOS INFORMALES DE CARÁCTER DISCRECIONAL	
"A1"-7	<p>"Para mí fue muy satisfactorio el haber sido considerada para ocupar el puesto, ya que prácticamente yo era quien hacía mucho del trabajo de mi jefa. Me sentí muy motivada y me demostró que sí se nota cuando uno pone todo su empeño".</p>	<p>El desempeño es visto como un valor para obtener una designación por art. 34 (ocupaba el puesto inmediato inferior a la vacante).</p>	Sí	<p>Se aprecia el uso del art. 34 para fines de promoción interna, cuando no está conceptualizado o para éste fin. Se presupone que su designación le dio alguna ventaja en el concurso porque la entrevistada no hace mención alguna respecto a la dificultad e incertidumbre del proceso.</p>
"A1"-14	<p>"Cuando me ofrecieron ocupar la plaza por el art. 34, yo no quería por la relación con mis compañeras. Siempre hemos pensado que lo mejor es que no existiera ese artículo de la Ley, porque de alguna manera da ventaja al postulado; sin embargo tenían que designar a alguien y me escogieron a mí. No sé por qué no se abrió el concurso y ya. De hecho yo pienso que no querían que quedara alguna de mis compañeras o alguien de afuera y fue obvio. Mis compañeras ya no llegaron a la entrevista porque se desistieron para no hacer más pesado el ambiente".</p>	<p>Valor de lo conocido sobre lo desconocido. La afinidad como elemento de selección para una postulación temporal por art. 34.</p>	Sí	<p>1.-La designación temporal manda un mensaje claro de selección interna cuando existen más candidatos del mismo nivel, en éste caso, inmediato inferior al de la vacante. 2.-Pareciese que se prefiere la designación temporal a la posibilidad de que ingrese un "extraño". 3.-La cancelación de la postulación a la plaza en concurso es una herramienta</p>

Fuente: Elaborado por el Autor 1



#### CUADRO 4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN LAS ENTREVISTAS

MODELO DE INGRESO/ NÚMERO DE ENTREVISTA	CITA TEXTUAL MÁS SIGNIFICATIVA O RESÚMEN	VALORES, PRÁCTICAS O PRINCIPIOS A LOS QUE SE ASOCIA	ASPECTOS INFORMALES DE CARÁCTER DISCRECIONAL
"A1"-19	<i>"Me invitó una compañera que conocí en la iniciativa privada y había ingresado por concurso público un año antes que yo. Ella tenía problemas con la gente que trabajaba a su cargo porque no aceptaban trabajar a su ritmo. Cuando llegó el concurso empate con otra aspirante en los puntajes, pero el comité considero favorable que ya había estado Yo en el puesto dando resultados".</i>	El compromiso hacia el trabajo, la colaboración.	Sí  1.-Se busca lo conocido en un afán de asegurar el compromiso con el trabajo. 2.- La designación por el art. 34 significa una ventaja en el proceso de concurso (ventaja informal y tácita, puesto que legalmente debe prevalecer la imparcialidad y la igualdad de oportunidades).

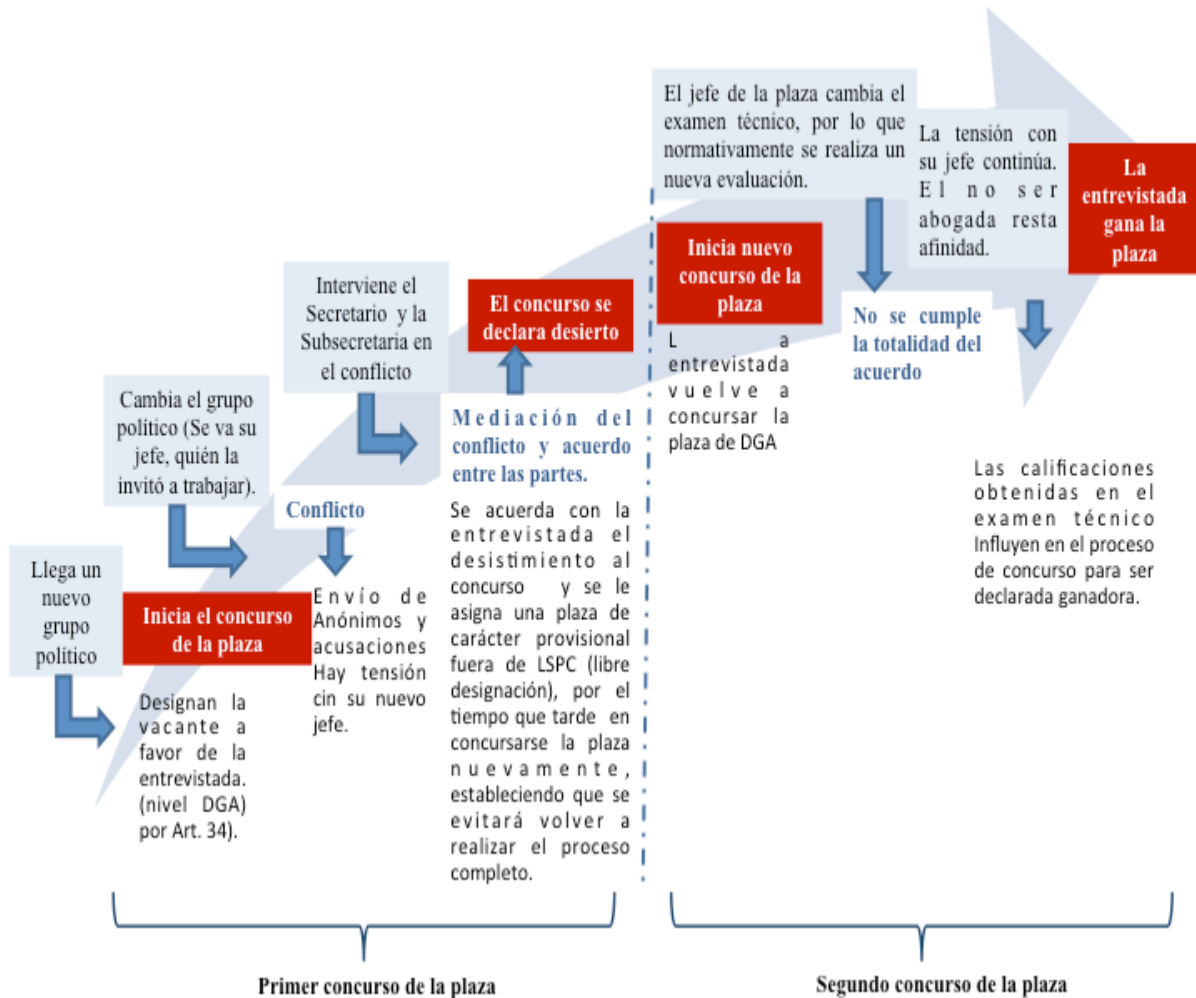
Fuente: Elaborado por el Autor 1

De los fragmentos de entrevista anteriores, se analizará de manera más amplia uno de ellos, el que corresponde a la entrevista número 4, ya que se pueden apreciar varios elementos informales en el proceso de ingreso. En éste caso, la designación por Artículo 34 de la LSPC, se asocia a una relación de tipo político, y éste aspecto va a influir en el primer concurso público, puesto que se presupone que la plaza quedará desierta antes de que finalice el proceso; pactando antes del desenlace formal, la posible ocupación de esa plaza en un segundo concurso. Ver el esquema 3, que busca facilitar el análisis de la entrevista 4.

Entre los elementos que se destacan en el esquema 3 son los siguientes:

- Surge un cambio en la estructura: quien la invito a laborar y gestionó su ingreso por el art. 34 (jefe directo) renuncia e ingresa un nuevo jefe proveniente de otro grupo político. Este evento introduce tensión en el primer proceso de concurso e involucra a otros actores de más nivel jerárquico.
- Después de anónimos que evidencian una tensión respecto a la ocupación definitiva de la plaza por la entrevistada, surge el ofrecimiento de otra plaza a cambio de desistirse en el concurso. La plaza proporcionada es en otra dependencia de gobierno, por lo que se pueden ver las redes de influencia y de relación inter - institucional.

### Esquema 3. Resumen del proceso de Ingreso correspondiente a la entrevista 4



Fuente: Elaborado por el Autor 1

- Se presupone que existió alguna relación directa, pero informal, en la coincidencia entre el acuerdo establecido con la entrevistada, y el hecho que la plaza quedara desierta en el primer concurso, después de la entrevista del comité evaluador.
- Existen anónimos, amenazas y agresiones incógnitas hacia la entrevistada después de ganar la plaza de manera definitiva, como resultado del segundo concurso.

Los anteriores puntos ponen en manifiesto toda una red de comunicación, acuerdos y tensiones paralelas al concurso, mismos que un aspirante externo no puede percibir por no estar dentro de la organización. La emisión de los anónimos, denuncias y agresiones pudieron responder a la visibilidad de los aspectos políticos que operan en las estructuras legales que son ideológicamente contrarios al mérito y la profesionalización.

Otro aspecto a destacar, es que la entrevistada a partir de no cumplirse lo pactado informalmente en relación al segundo concurso (cambian el examen técnico y lo tiene que volver a presentar), comenta que: *“Aunque hay gente que atiende bien el Servicio Profesional de Carrera y los procesos que involucra, y hay gente honesta; desgraciadamente hay mucha más que no lo son”*. Su comentario surge en relación a la poca credibilidad en los funcionarios involucrados, que pactaron un segundo concurso bajo la promesa de validar su calificación técnica del primer concurso, sin embargo no puede ser consciente de la afectación de los derechos

de los otros aspirantes, a partir de su propia participación y redes de influencia política, eso es invisible para ella.

### **Los modelos de ingreso “B” y “C”**

Antes de poder hablar acerca de los hallazgos relacionados a las experiencias en el ingreso de los entrevistados bajo el modelo de ingreso “B” y el modelo “C”,<sup>16</sup> es importante mencionar qué se entiende por valor, ya que los criterios de selección que se analizarán están inmersos en concepciones valorativas.

En la actualidad se concibe a los valores dentro del ámbito de análisis de la ética. La ética se encuentra dentro de la filosofía y busca reflexionar sobre la moralidad, en un nivel teórico reflexivo; mientras que la moral se encuentra ligada inmediatamente a la acción y a la prescripción de la conducta. El filósofo Sánchez (2013), se refiere a la moral como: “Un conjunto de normas, aceptadas libre y conscientemente, que regulan la conducta individual y social de los hombres en un momento histórico determinado” (p.55). La moral es vista por Sánchez (2013) como: “Una regulación normativa de los individuos consigo mismos, con los otros y con la comunidad” (pp.17-18).

<sup>16</sup> Para conocer mejor el encuadre legal de la Libre Designación se sugiere revisar los siguientes artículos: 37 fracción VI bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 2, 5, 69 fracción XVI y 75 fracción II de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 2 fracciones III, X, XI, XII y XIV, 3, 4 y 91 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y los Criterios y Disposiciones Generales para Aprobar Puestos de Libre Designación publicados el 9 de abril de 2010 en el DOF.

Por su parte, Villoro (2006), pensador filosófico mexicano, expone que la moral precede al individuo, pues nadie construye sus creencias morales en el vacío. La moral comprende comportamientos, actitudes y creencias compartidas. El individuo se desarrolla en un ámbito de moralidad en uso consensual respecto a lo que es aceptado por la sociedad a la que pertenece; y hace una remembranza de Hegel, al referirse al término de *moralidad social*. Término que se constituye a través de un conjunto de reglas de comportamiento, la mayoría tácitas, donde según el papel que ejerza el individuo, deberá de guiarse por ciertas reglas aceptadas.

En ese sentido, hay morales adecuadas a cada clase, por lo que al pertenecer a una clase específica, se encuentra inmerso en una moral determinada condicionada por la situación económica y social. Bajo esta perspectiva, Villoro (2006) cita al discurso marxista refiriéndose a las morales como: “parte de la superestructura; en la que la moralidad social también incluye reglas generales aplicadas a todo miembro de la sociedad considerado como ciudadano” (p.175), y es a este tipo de reglas a las que Villoro asocia a la política.

En el mismo sentido, Gauthier (2000), filósofo canadiense, sostiene una teoría moral contractualista, en ella expone que: “la base racional de una moral no está hecha de normas absolutas sino de limitaciones basadas en el acuerdo” (p.76). La moral basada en el acuerdo se rige por el beneficio mutuo y se apoya en la teoría de la elección racional; en la que de manera general se tiende a maximizar la

utilidad o el beneficio y a reducir los costos o riesgos. La norma de la elección es un valor, entendiendo el concepto de valor desde la perspectiva de Villoro (2006) como:

“las características por las que un objeto o situación es término de una actitud favorable. Es decir, llamamos valor, a la actitud como disposición emocional, de carácter positivo o favorable al objeto, sus propiedades o la situación a la que se refiere” (pp.13-30).

El mismo Villoro (2006), comenta que valor es para cada quien, lo que responde a su interés. Entendiendo interés como un tipo especial de actitudes duraderas que se refieren regularmente a una clase de objetos, los cuales pueden tener un valor intrínseco, si poseen las cualidades requeridas para satisfacer nuestra tendencia afectiva hacia él y remediar nuestra carencia. La experiencia del valor constituye una razón válida de conocimiento, sólo para el conjunto de sujetos que compartan esas complejas condiciones subjetivas; por lo que un valor determinado puede repetirse ya sea por el mismo sujeto o por otros sujetos en condiciones semejantes. En el trabajo de campo respecto al ingreso del personal, desde el primer acercamiento se advirtió que las condiciones no fueron para todos semejantes, existiendo la posibilidad de categorizar distinciones, como a continuación se analizará con los modelos “B” y “C”.

## **Modelo de ingreso “B”**

Se consideraron en esta categoría a los funcionarios públicos que ingresaron antes de la implementación de la LSPC y que su ingreso fue por la libre designación. En el análisis de las entrevistas, encontramos de manera genérica tres clasificaciones:

**Modelo “B1”**, corresponde a las entrevistas 3, 9, 15 y 20; en las que se coincide en un ingreso que privilegia el conocimiento técnico. Este modelo pone énfasis en la trayectoria profesional, coincidiendo con en el modelo de ingreso “A”. Se destaca la cita textual de la entrevista 3: *“Requerían a una persona que conociera de un tipo específico de metodología. Esta metodología se conoce, pero no se domina, entonces me invitaron. Hubo una terna y yo obtuve la mejor calificación. Me enteré por la empresa que capacita en ésta metodología, ella me avisó de la vacante”*. Este tipo de ingreso está asociado al valor del conocimiento técnico y no al de la relación, destacando el reclutamiento a través de mecanismos imparciales.<sup>17</sup> Se entiende entonces que el esquema de la *Libre Designación* que operaba antes de la LSPC establecía como una posibilidad para ingresar, la evaluación del conocimiento y la experiencia laboral.

**Modelo “B2”**, este modelo está asociado a la relación interpersonal y la conformación de equipos de trabajo, donde se destaca a la confianza como

<sup>17</sup> El reclutamiento externo se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas. En el caso de las entrevistas 3, 9, 15 y 20 el mecanismo utilizado fue el de la recomendación por parte de una empresa o grupo empresarial con el cual se tiene un convenio de cooperación mutua. Chiavenato (2009) pp.133-136.



elemento central para el acceso a la plaza, un ejemplo de éste modelo se puede analizar en la entrevista 2:

*“El ingreso que viví estaba sustentado en una condición de conocimiento y confianza, sobre todo para quien ocupaba un puesto de confianza. Eso normalmente se entiende como la generación de grupos de trabajo y esa condición tiene una cierta instancia de compromiso con ese equipo de trabajo. Actualmente es a través de un concurso que se evalúan los conocimientos, capacidad y experiencia; pero que desvincula a las personas en termino de lealtad, confianza y de equipo. Porque dicen –yo llegué solo a la plaza- sin embargo, opino que violenta al SPC y a la gente que ya estaba antes, pues les niega oportunidades. Esas personas tenían un crecimiento y aprendizaje empírico, aunque no tenían un título o actualizaciones académicas. Ahora no tienen la misma oportunidad, ya que el SPC no les concede la posibilidad de crecimiento. Les obliga a sujetarse a un esquema que no estaba estipulado cuando ingresaron”.*

En esta entrevista se aprecia el valor del compromiso como el elemento central que permite la contratación entre el aspirante al cargo y quien solicita la plaza, destacándose:

- La articulación de los equipos de trabajo a partir del conocimiento y la confianza.

- La evaluación de conocimientos, capacidades y experiencia como un proceso incompleto, en el que se carece de lealtad, confianza y de sentido de equipo. Es decir, realiza una crítica al modelo de ingreso “A” asociado al SPC.

El análisis de esta entrevista pone en manifiesto el choque ideológico entre el modelo de ingreso “A” y el modelo de ingreso “B2”. Resalta la tensión que genera la convivencia de dos lógicas de ingreso contrarias, entre quienes por un lado, se incorporan por primera vez al sistema desde el modelo “A”, y no dudan en decir sin ninguna consideración que “*llegaron solos*”, y los integrantes del sistema de más antigüedad, que ingresaron antes del SPC y que acceden al sistema por certificación de capacidades; éste último grupo posee otro marco valorativo que descansa en la lógica de la relación interpersonal (escalas sociales).

En esta entrevista también es relevante la concepción que el entrevistado tiene del SPC, visto como un sistema que no permite que algunos tengan la misma oportunidad, puesto que argumenta que existe gente que no cuenta con un título (caso específico del entrevistado), y pese a que no serán separados de su cargo (el entrevistado y las personas en su condición lograron la certificación que pide la LSPC para continuar en su puesto), no pueden acceder a los concursos públicos, limitando su crecimiento profesional en la APF. El entrevistado expresa su inconformidad porque “se obliga” a los servidores públicos que ingresaron antes de la LSPC a sujetarse a un esquema que no estaba estipulado cuando fueron

contratados, y que hoy él lo percibe como desventaja términos de *Igualdad*. Antes de la LSPC y bajo su concepción, se privilegiaba a la experiencia y la confianza. Con el SPC eso no es suficiente, se requiere la profesionalización académica para cubrir los perfiles de puesto.

Las entrevistas 11, 12, 13, 16, 17 y 20 permitieron establecer el modelo de ingreso “B3”, en el que la *recomendación* y la *invitación* representan un valor central para el otorgamiento de la plaza, puesto que están ligados a los valores del compromiso y la responsabilidad laboral, como se aprecia en los siguientes fragmentos de las entrevistas 11 y 12 respectivamente:

*“Ingresé porque un conocido de la familia sabía que era secretaria y me comentó que me iba a recomendar porque solicitaban una en ésta dependencia”.*

*“Me invitó un jefe que tuve en SEDESOL, que después lo invitaron a trabajar aquí. Desde hace ya 17 años he sido auxiliar administrativo en varias áreas de Recursos Humanos y desde hace 10 años he estado en ésta área”.*

### **El modelo de ingreso “C”**

El modelo de ingreso “C” está asociado a la ocupación de las plazas en puestos de Gabinetes de Apoyo. El Gabinete de Apoyo es la Unidad Administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo

o comisión en las Secretarías Particulares, Coordinaciones de Asesores, Coordinaciones de Comunicación Social y Servicios de Apoyo de cualquier nivel; de conformidad con el presupuesto autorizado. A este modelo de ingreso se apegan las entrevistas 6 y 10.

En la entrevista 6 se menciona: *“Yo ya había trabajado anteriormente en ésta Secretaría, en su inicio o creación; tuve que salir cuando llegó el Lic. XXX y mi reingreso es por la invitación de la Subsecretaria XXX, para ocupar el puesto de coordinador administrativo”*. En la entrevista 10 se comentó lo siguiente: *“Llegué con un equipo de trabajo, soy parte del gabinete de apoyo del Contralor, con quien he estado trabajando hace más de quince años, siempre me jala porque tenemos una relación de confianza. Yo no lo voy a hacer quedar mal. Desde que lo conozco no sé qué es hacer una solicitud de empleo, él siempre me lleva a trabajar a mí y a otros compañeros, somos un equipo que funciona”*.

En la entrevista 10 se aprecia con mayor claridad la concepción de un grupo de trabajo “cerrado”, en el que la confianza es la pauta inicial de ingreso a ese grupo social. Tanto en la entrevista 6, como en la entrevista 10 se destaca a la invitación, propia del modelo “B3”, pero en éste caso ocupan otra categoría de ingreso. Mientras que el modelo “B3” está integrado por funcionarios que entraron antes de la LSPC por una invitación o recomendación; el modelo “C” opera en la actualidad, bajo la facultad legal del ingreso sin sujetarse al SPC. Para el caso de la entrevista 10 suelen ser los mismos integrantes quienes conforman el grupo de trabajo, y

pese a los cambios organizacionales, el equipo desde hace 15 años se vuelve a reconfigurar, pues su líder reconoce que es un equipo que funciona.

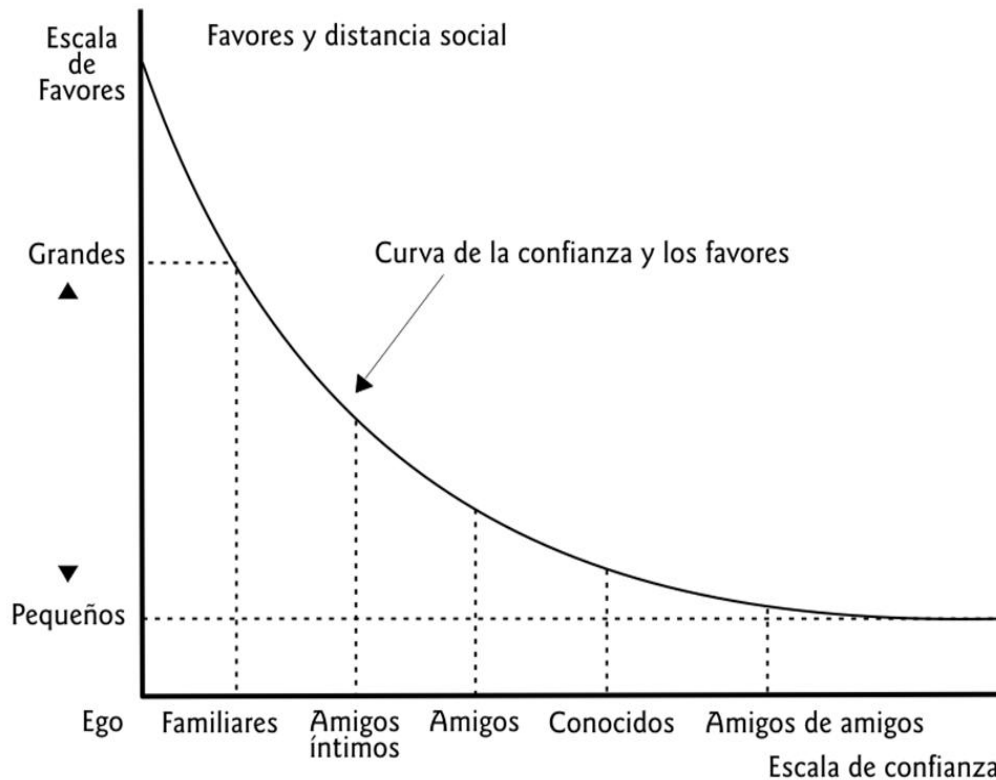
En la modalidad de ingreso "A1", "B2", "B3" y "C" se suele entender por confianza a lo cercano o conocido, a la familiaridad en el trato, e incluso se asocia a pactos o convenios llevados a cabo. Desde una perspectiva antropológica, Adler (2001) comenta que para hablar de confianza se debe hablar de redes sociales. Las redes sociales, entre otras cosas, contrarrestan y regulan las desventajas económicas y políticas, vinculando la reciprocidad con la confianza. Para poder entender el vínculo, se parte de que existe un campo social constituido por relaciones de intercambio entre personas, en el que las redes se establecen cuando existe una variable que relaciona a un conjunto de individuos. Bajo esta perspectiva de análisis, Adler (1990) expone que existen tres tipos de intercambio: de reciprocidad, de distribución y el intercambio de mercado.

El tipo de intercambio asociado a la reciprocidad está basado en la confianza (distancia social real entre los que intercambian) y se construye por redes horizontales de reciprocidad entre iguales (mismos recursos y carencias en diferentes momentos). Se trata de intercambios sociales informales, sin fronteras permanentes o claramente trazadas que se extienden y contraen de acuerdo al flujo de intercambio entre sus miembros. "Hoy por ti, mañana por mí" sería el lema más representativo desde el punto de vista de la autora, quien dentro del fenómeno de la reciprocidad, define al compadrazgo como equivalente a un

sistema de reciprocidad, que consiste en el intercambio continuo de favores que se dan y se reciben dentro del marco de una amistad. Bajo esta perspectiva, las reglas de la reciprocidad están sujetas a variaciones dependiendo del grado de confianza o distancia social que existe (ver esquema 4).

Adler (1990) no solo reconoce las redes horizontales, sino que describe las redes verticales, las cuales se dan entre individuos en situaciones económicas y políticas desiguales. A la dimensión vertical de la estructura social, Adler le llama jerarquía. Las relaciones verticales entre un individuo y su superior o sus inferiores implican un tipo de intercambio que difiere al de las relaciones recíprocas entre iguales.

#### Esquema 4. Escala de favores y distancia social de Larissa Adler



Fuente: Adler, (1990), p.214.

Se trata de un tipo de intercambio de tipo patrón-cliente. Son relaciones de intercambio redistributivo a través de las cuales se distribuyen la mayor proporción de los recursos en la estructura, de tal manera que el capital y el poder fluyen hacia abajo, mientras el trabajo y la lealtad son succionados hacia arriba.

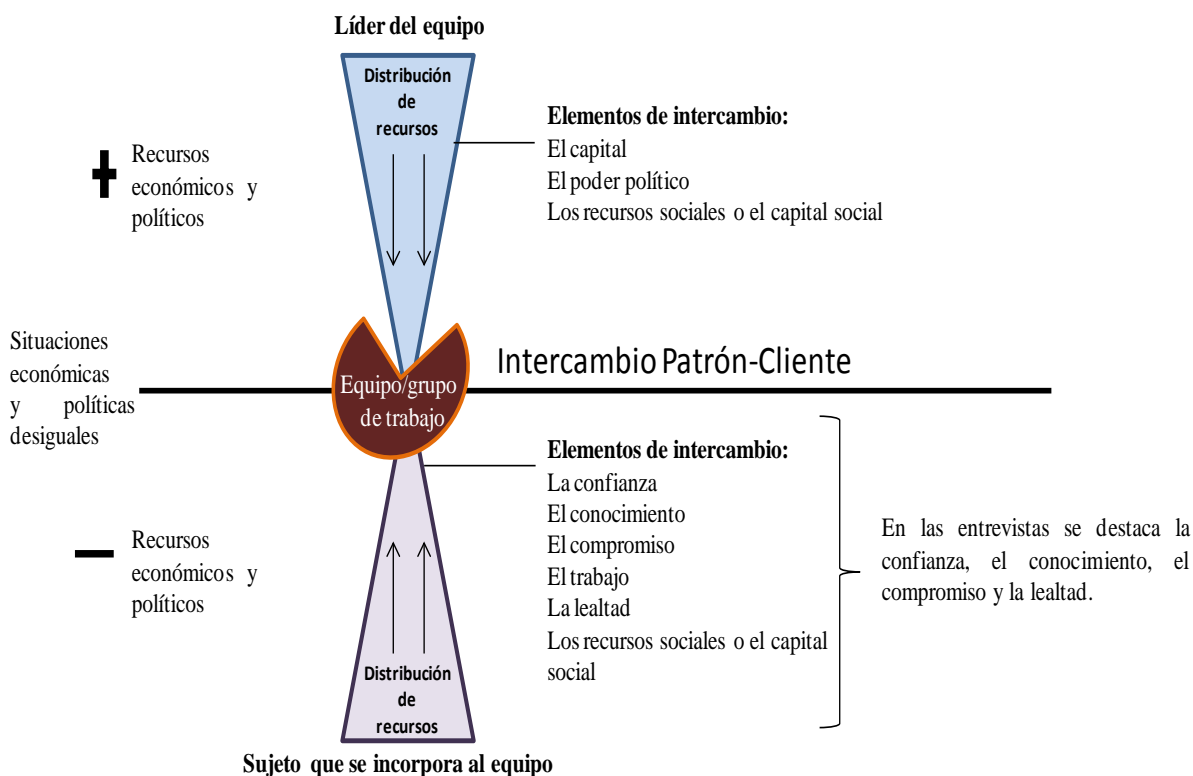
En el esquema 5, con base en la entrevista 10, se incorpora a la confianza dentro de un modelo vertical de intercambio, perspectiva diferente a la propuesta de Adler, quien contempla la confianza en las relaciones horizontales, citando que se constituyen a través de intercambios sociales informales, sin fronteras permanentes o claras que se extienden y contraen de acuerdo al flujo de

intercambio entre sus miembros. En el caso de la entrevista mencionada, se advierten dentro de la estructura de los Gabinetes de Apoyo intercambios formales, con fronteras claras (jerárquicas y de poder), que se puede violentar de afectarse el flujo de la confianza. Las fronteras del sistema están bien definidas y reguladas y sólo son afectadas durante el periodo de ajuste, en el que el grupo cambia de una organización a otra, puesto que se adapta a una estructura diferente.

### Esquema 5

#### Análisis de la entrevista 10 a partir de Adler (2001)

Dimensión vertical de los equipos de trabajo, analizada desde la conformación del ingreso en un gabinete de apoyo.



Fuente: Elaborado por el autor 1



## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación podemos decir que los aspectos informales relacionados al ingreso que se pudieron apreciar en las entrevistas, se presentan en un contexto institucional en el que el arraigo histórico y cultural no puede pasar desapercibido; pues facilita, aún con el marco normativo de la LSPC, la recreación de algunas prácticas que eran comunes y que actualmente son contrarias ideológicamente al Sistema; ejemplo de ello es el ingreso de tipo político. En estos casos el art. 34 permite la reapropiación de los elementos normativos y formales del sistema con elementos culturales, políticos y de poder anteriores al mismo. Es interesante reflexionar que, quienes autorizan la ocupación temporal por el art. 34 de la LSPC (el Titular de la dependencia u Oficial Mayor), accedieron a sus cargos mediante la designación directa, mecanismo discrecional y legal altamente flexible, que no requiere ser asociado a un perfil académico o meritório. Por lo anterior, ¿cómo se puede esperar que se cumpla con la excepcionalidad de ese polémico artículo de la Ley y se aplique un uso moderado del mismo, si quienes ocupan estos cargos tuvieron un referente de ingreso igualmente potestativo?

Sin embargo, se trata de la integración formal de un nuevo discurso, de una nueva construcción valorativa que incorpora lo moralmente aceptado, como es el caso del mérito y de la igualdad; valores que efectivamente se cumple en ciertos casos (modelo de ingreso "A") dentro de las entrevistas realizadas. Así, el elemento medular a considerar es el normativo, que se acompaña de un nuevo

componente de referencia: los principios rectores del sistema; los cuales prescriben nuevos valores de actuación. En el caso del modelo de ingreso "A1" se encontró que éstos principios se violentan con el uso legal, pero inadecuado de la aplicación del art.34, cuando éste artículo de la LSPC es utilizado fuera de su contexto de "caso excepcional".

El uso desvirtuado del modelo de ingreso "A1", pese al contexto histórico que le antecede, no es aceptado por todos los integrantes de la organización por igual; se trata de la existencia de grupos de interés, y dentro de esa estructura existen grupos desprovistos de redes socio-políticas de influencia, los cuales deben testiguar, en aquéllos casos en que los concursos cumplen legalmente su fin a través de un proceso de "simulación", la violación del principio de *la igualdad*. El modelo "A1", al proyectarse al servicio de la discrecionalidad y regirse bajo el fin de la ocupación definitiva de la plaza, no de la ocupación temporal que cita la Ley; genera tensión entre los actores. Como vimos en el análisis de algunas entrevistas, esa tensión se expresa de maneras diferentes, en este trabajo se pudieron identificar al menos tres formas: 1) Mediante la denuncia pública y anónima de algún hecho que ponga en manifiesto la no igualdad en el proceso de concurso; con este recurso se recurre a la presión social, sin ponerse en riesgo el que denuncia; 2) A través de desconocer la autoridad que les confiere el puesto al personal designado mediante el art. 34; en estos casos la confrontación es una "resistencia" explícita y se mantiene hasta que el ocupante temporal de la plaza gana el concurso, es en ese momento que la confrontación y resistencia

desaparece. 3) La incidencia de la agresión directa, incógnita y patrimonial (dañar el auto de los aspirantes) acompañada de amenazas escritas anónimas; las cuales ponen en manifiesto el rechazo hacia la persona que ocupa la vacante. Estos mecanismos de comunicación indirecta pueden estar presentes durante el concurso y al término del mismo.

Abordar el análisis de los modelos de ingreso desde una perspectiva formal e informal, permitió reconocer que se realizó una primera aproximación investigativa muy enriquecedora, pero que requiere de otras investigaciones que contribuyan al entendimiento y operación de lo no explícito y subjetivo, en conjunción con lo formal y normativo. Por ejemplo, se mencionó anteriormente el modelo de ingreso "A1" en su forma desvirtuada vinculada a la designación de tipo político, pero también existen otros elementos valorativos de importancia organizacional que pueden generar el uso del art. 34, con una aplicación igualmente equivocada; tal es el caso del privilegio de *la parcialidad sobre la igualdad*. *La parcialidad* como un valor, busca favorecer la ocupación de las plazas por alguien de un grupo en específico. En las entrevistas se advirtió preferencia por el personal interno, conocido por los jefes de las plazas, sobre el personal ajeno y extraño a la organización. *Lo conocido* tiene mayor valor sobre lo *desconocido*. Los aspirantes internos poseen un voto de confianza en la satisfacción de las demandas de los jefes, mientras que en los aspirantes externos hay incertidumbre en su actuar. La igualdad de oportunidades debería poner en un mismo nivel a extraños y conocidos, pero por el contrario, parece que es una amenaza a la conformación de

ciertos modelos de organización del trabajo, como lo son los grupos informales, los cuales se rigen por varios niveles de relación como la recomendación, la confianza y la amistad.

Por otra parte se encontró asociado al modelo de ingreso "A1", la designación de personal interno para la ocupación temporal de una plaza por la vía del art. 34, cuando éstos cumplían las expectativas de los jefes inmediatos bajo los requerimientos valorativos de *la afinidad, o el buen desempeño laboral*. Es decir, la designación temporal por la vía del art. 34, se observó que puede ser utilizada erróneamente como un mecanismo de promoción o de formación de equipos de trabajo a criterio del jefe inmediato de la plaza. Estos elementos, por ende incrementan la parcialidad en el concurso y la tensión en el desarrollo del mismo.

Analizar los modelos de ingreso en el sector público bajo el parámetro de la LSPC requiere analizar, en futuras investigaciones, la perspectiva de los aspirantes externos que concursan a las plazas, en especial en aquellos procesos de concurso en los que el puesto está ocupado por una designación temporal.

Este trabajo permitió reflexionar que en algunos casos, pese a la incorporación del SPC, las plazas de alto nivel incorporadas al régimen del SPC, pueden ser "reservadas" para el ingreso de los cuadros políticos. Se destacó que el uso del art. 34 previsto en la LSPC, bajo una aplicación poco apegada a la restricción de su uso a casos de excepción, es la punta del iceberg de la discrecionalidad del

antiguo modelo de ingreso. Debajo del mismo existen dinámicas complejas, cobijadas bajo redes de poder, costumbres, y creencias que actúan sobre la plataforma legal, técnica y normativa del sistema.

El conflicto y la tensión organizacional en este trabajo se asociaron al choque de los aspectos valorativos de ciertos grupos al interior de la organización. Sin embargo, es importante destacar que los testimonios asociados al modelo de ingreso "A", sostienen la verdadera credibilidad del sistema y permiten el acceso de nuevos actores. Se requiere conocer, en futuras investigaciones, cuales son las nuevas y frescas concepciones valorativas de *lo correcto e incorrecto* de las personas que ingresan por este modelo y si estas concepciones generarán un nuevo esquema de relación interorganizacional.

#### **Referencias:**

1. Adler, L. (1990), "Redes informales de intercambio en sistemas formales: un modelo teórico", *Comercio Exterior*, 40: 3, 212-220.
2. Adler, L. (2001), *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*, México: Porrúa/ FLACSO.
3. Arellano, D. (2006), "Los desafíos de una gestión pública meritocrática", en M. Merino, *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*, México: SFP y CIDE.
4. Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, México: McGraw-Hill.
5. Gauthier, D. (2000), *La moral por acuerdo*, España: Gedisa.

6. Ley del Servicio Profesional de Carrera en México; fuente electrónica  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf/LSPCAPF\\_orig\\_10abr03.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf/LSPCAPF_orig_10abr03.pdf)
7. Martínez, M. (1999), "Estudio introductorio" en J.M. Shafritz y A. C. Hyde, *Clásicos de la Administración Pública*, México: FCE, 7-42.
8. Merino, M. (2006), "Los desafíos de una nueva ética pública" en M. Merino, *Los desafíos del servicio profesional de carrera*, México: SFP-CIDE.
9. Pardo, M. (2005), "El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio", *Foro Internacional*, XLV.
10. Sánchez A. (2013), *Ética*, México, Rhm.
11. Villoro, L. (2006), *Teoría y Metodología para el estudio de la cultura y el poder*, México: El Colegio Nacional y FCE.

# Políticas regionales y ordenamiento territorial en la Región Ile-de-France : la implementación de un Contrato Regional Territorial (CRT)

---

*Joselyne Ramírez Hernández*<sup>1</sup>

## **Resumen:**

La Región Ile-de-France como entidad administrativa ha sido impactada directamente por diferentes leyes del tercer proceso de descentralización que ha llevado entre otros a la fundación del organismo público de la Metrópolis del Gran Paris (MGP) y al establecimiento de un nuevo Plan Regional de Cooperación Intercomunal (SRCI). Los efectos de estas leyes han multiplicado los niveles de decisión en el ámbito del ordenamiento territorial. La Región Ile-de-France en la búsqueda de un mayor impacto sobre su territorio necesita de una coordinación estratégica de su acción pública, la cual exige una reflexión profunda sobre los instrumentos de implementación de una política de ordenamiento territorial. Así, este estudio se interesa en como el Contrato Regional Territorial (CRT) como instrumento de la acción pública permite a la Región clarificar su posicionamiento con los otros actores del territorio y definir sus prioridades.

Palabras Clave: Acción pública / políticas regionales/ ordenamiento territorial/

Instrumentos de la acción pública / Contrato Regional Territorial

<sup>1</sup> Egresada Ecole Nationale d'Administration (ENA), Francia. rjoselyne@gmail.com

## **Introducción**

Resultado de las diferentes etapas de descentralización y de su posicionamiento como entidad privilegiada de la política de cohesión europea, las regiones francesas se encuentran hoy en el centro de la acción pública en el nivel local. El rol que juega la Región es aún más predominante en el ámbito del ordenamiento territorial, en donde ha adquirido funciones que la posicionan como una entidad administrativa privilegiada de intervención en este campo.

Este estudio se sustenta en un trabajo de campo realizado durante una práctica profesional de seis meses en la Región Ile-de-France, así como de un ejercicio de documentación y de entrevistas a funcionarios públicos de la Dirección de la Planificación , de Ordenamiento Territorial y de Estrategias Metropolitanas de la Región

Recientemente esta Región presentó cambios en sus funciones, así como en su paisaje institucional a través de las leyes recientes del tercer proceso de descentralización que han llevado entre otros a la fundación del organismo público de la Metrópolis del Gran Paris (MGP) y al establecimiento de un nuevo Esquema Regional de Cooperación Intercomunal (SRCI). Frente a estos recientes cambios, la región necesita adaptar su posicionamiento y desarrollar una acción pública más independiente y estratégica.

En este contexto cambiante en la Región Ile-de-France, el trabajo de investigación tuvo por objetivo conocer cómo la región desarrolla su política de ordenamiento territorial, desde su concepción hasta su implementación. De manera más



particular, el trabajo se concentró en el estudio del Contrato Regional Territorial (CRT) que es uno de los instrumentos contractuales más recientes de la Región Ile-de-France.

El resultado de la investigación se presenta en tres apartados. En una primera parte se desarrolla la evolución del fortalecimiento del poder regional en el ámbito del ordenamiento territorial; en un segundo momento se abordan las características del contrato como instrumento de la acción pública regional. Finalmente, el tercer apartado se centra en el análisis del CRT con el fin de identificar los aspectos positivos y los límites existentes para la implementación de este instrumento.

## **1.El fortalecimiento del poder regional en el ordenamiento territorial**

### ***1.1 La región una entidad legitimada por la descentralización y la desconcentración.***

Hoy en día, en Francia, la Región como entidad administrativa es un referente ineludible de la acción pública en el ámbito del ordenamiento territorial. Esto era menos evidente hace algunas décadas, cuando solamente el Estado disponía de competencias en este ámbito. Fue en 1950 cuando Eugène Claudius-Petit crea la primera dirección de ordenamiento territorial en el ministerio de la Guerra. Con la creación de este órgano se trata de ampliar la noción de planificación del territorio, definiendo al ordenamiento territorial como un campo de acción que combina a la vez la organización del territorio, el desarrollo económico, la vivienda, el transporte y la comunicación (Merlin, 2009). Esta definición se puede completar con la de Girardon : “ La manera como el poder organiza su territorio en una sociedad ”.

Así, aunque existe en un primer tiempo un consenso interno sobre la implementación de una política voluntarista de ordenamiento territorial por el Estado, el modelo será cuestionado en los años 70. Este periodo está marcado por reivindicaciones autogestionarias y regionalistas post 68 y por numerosas críticas al Estado centralizador e intervencionista (Pasquier, 2012). En este contexto marcado por una crisis económica y de cambios en las relaciones de los individuos con el territorio, una transformación del modelo francés se hizo entonces necesaria. Los primeros cambios ocurren con el primer acto de la descentralización por medio de la ley Defferre (1982) que le da a las Regiones el estatus de colectividad territorial e inicia un largo proceso de transferencia de competencias en los años siguientes con la ley Pasqua y Voynet. El segundo acto de descentralización con la ley relativa a las libertades y responsabilidades locales (LRL) del 14 de agosto del 2004 transfiere competencias en el ámbito económico y de la formación profesional. Las regiones adquieren entre otros la posibilidad de ocuparse del Plan Regional de Desarrollo Económico (SRDE)<sup>2</sup>. Estos cambios permiten a la Región tener un margen de intervención más amplio en el ámbito del ordenamiento territorial.

Paralelamente, en Francia la institucionalización del espacio regional presentó una regionalización creciente de la administración territorial del Estado (Pasquier, 2012), a través de la Revisión General de las Políticas Públicas (RGPP), fortaleciendo el rol de los Prefectos de Región y de su intervención en el pilotaje de las políticas territoriales del Estado (Bezes et Le Lidec, 2010).

<sup>2</sup>(SRDE) Schéma Regional de Développement économique

La Región se convierte así, en la entidad territorial e institucional privilegiada de intervención de las políticas públicas a nivel local.

Resultado de estas diferentes etapas de descentralización y de desconcentración del Estado y con base en una visión del ordenamiento del territorio que ubica a los gobiernos locales como principales actores de la acción pública, la Región ve fortalecida su legitimidad de acción. Además de haber adquirido un poder de decisión a través de diferentes leyes de descentralización, el poder regional también se ve beneficiado de la implementación de las políticas de integración europeas que privilegian su intervención en el espacio regional.

### ***1.2 El tercer acto de la descentralización, hacia un fortalecimiento del poder regional.***

Treinta años después del primer acto de descentralización, el gobierno inicia un nuevo proceso que busca simplificar “*el milhojas territorial*”<sup>3</sup> y clarificar las competencias de los gobiernos locales. El objetivo es configurar una nueva dinámica de desarrollo en los territorios. EL Presidente de la Republica, François Hollande, en su discurso del 18 de enero de 2014 en Tulle; hace énfasis sobre la “necesidad de un país equilibrado que sepa repartir actividades, empleos y su población sobre todo el territorio”. La ley de modernización de la acción pública territorial y la afirmación de las metrópolis, mejor conocida como ley MAPTAM, en ese momento, en curso de aprobación muestra la voluntad del gobierno de comprometerse en ese sentido. En este mismo discurso , François Hollande, insiste sobre el rol de las regiones : “ Las regiones deben de ser fuertes hoy en día, porque son una entidad mayor de cohesión”. Dos leyes se inscribirán en esta

<sup>3</sup>“El mil hojas territorial” hace referencia a la expresión francesa “le millefeuille territorial” que ilustra la problemática de la superposición de competencias entre distintos territorios.

perspectiva, la primera es la ley n°2015-29 del 16 de enero del 2015 relativa a la delimitación de las regiones, y elecciones regionales y departamentales, modificando el calendario electoral. La segunda contempla una transferencia de competencias suplementarias a las regiones por medio del proyecto de ley sobre una nueva organización territorial de la República conocida como ley NOTRe recientemente aprobada.

Con la ley MAPTAM, el principal cambio para la Región es la creación de un nuevo actor dotado de un estatus y de una fiscalidad propia que necesita ser integrada a la gobernanza del territorio regional. Dotadas de un nuevo estatus, las metrópolis buscan acercarse a una visión de “global cities” inscribiéndose así en un contexto globalizante, buscando una proyección internacional para el desarrollo de sus territorios. De esta forma, frente a este nuevo actor institucional que es la metrópoli, la Región debe adaptar su modo de operar y su estrategia de intervención en el territorio.

La ley sobre la fusión de las regiones, aunque presentó una fuerte oposición y manifestaciones de desconfianza de los diferentes territorios sobre las ventajas que presentaba, fue aprobada el 16 de enero del 2015: una nueva delimitación regional fue establecida, modificando el número de regiones de veintidós a doce. La fusión de las regiones estuvo fuertemente apoyada por el gobierno nacional para posicionar a las regiones francesas con una escala más adaptada a las problemáticas europeas y mundiales así como para reducir el presupuesto. Si bien es cierto que el cambio de perímetros fortalece a la Región, es necesario tener en cuenta que existen límites en su posicionamiento europeo. Las nuevas regiones

francesas, por ejemplo, no tienen un acceso legal a las decisiones europeas a diferencia de los *landers* alemanes o las comunidades autónomas españolas que tienen acceso al Comité de los representantes permanentes (COREPER) (Pasquier,2014). El poder regional adquirido por esta nueva reforma es relativo y su buen desempeño dependerá de la capacidad de organización del poder regional en su nueva configuración.

El último proyecto del tercer acto de la descentralización es el proyecto de la ley NOTRe que se confrontó recientemente a un debate parlamentario. La primera versión de este proyecto de ley, posiciona a las regiones como el principal interlocutor del Estado en las políticas de desarrollo económico :

“ Las regiones dispondrán de los instrumentos necesarios para asegurar con el Estado, la responsabilidad del desarrollo económico, de innovación y de internacionalización de las empresas.” <sup>4</sup>

La Región debe entonces elaborar una estrategia regional de desarrollo económico, de innovación y de internacionalización de las empresas (SRDEII)<sup>5</sup> y adquiere la posibilidad reglamentaria de hacer proposiciones de ley y de reglamentos sobre las competencias, organización y funcionamiento de las regiones.

Además de este rol de liderazgo en el ámbito económico, la Región también adquiere competencias en el campo del ordenamiento territorial dándole un valor prescriptivo a los Planes Regionales de Ordenamiento Territorial y de desarrollo

<sup>4</sup> Exposición de motivos del proyecto de ley sobre una nueva organización territorial de la República.

<sup>5</sup> (SRDEII) Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation

sustentable (SRADDT)<sup>6</sup>. Es importante subrayar que la Región Ile-de-France es la sola en tener un plan prescriptivo sobre los documentos de urbanismo: Plan Director de la Región Ile-de-France (SDRIF)<sup>7</sup>. Por otra parte, el artículo L.422-1 del código general de las colectividades territoriales relativo a las competencias de las regiones se modifica. Se contempla añadir a las competencias iniciales en el ámbito social, sanitario, cultural, científico y de ordenamiento territorial la posibilidad de intervenir en la vivienda y la renovación urbana. Así, aunque se suprime la cláusula de competencia general, que permitía a las regiones intervenir en cualquier ámbito si se trataba de un interés local público, el campo de intervención de las regiones permanece amplio.

En un primer momento, el Primer ministro anunció la supresión de los departamentos al 2021 como preámbulo del proyecto de ley NOTRe, la cual busca debilitar a los departamentos en sus competencias que son transferidas a la Región. Entre las más significativas, se encuentra la gestión de los colegios y de las rutas departamentales. Estos cambios muy ventajosos para las regiones, sufrieron un primer freno con un segundo anuncio del primer ministro el 10 de septiembre del 2014 <sup>8</sup> que busca mantener los departamentos rurales.

Así como la ley MAPTAM, el proyecto de ley NOTRe fortalece el agrupamiento intercomunal, elevando el límite de habitantes de los Establecimientos Públicos de Cooperación Intercomunal (EPCI) de 5 000 a 20 000 habitantes. De esta forma, la

<sup>6</sup>(SRADDT) Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire

<sup>7</sup>Schéma Directeur de la Région Ile-de-France.

<sup>8</sup> Segundo discurso de política general del Primer Ministro, Manuel Valls, frente a la Asamblea General el 10 de septiembre del 2014.

intercomunalidad se convierte en la entidad administrativa privilegiada de la acción pública regional.

A través de las diferentes leyes las Regiones, las metrópolis y las intercomunalidades se convierten en las entidades privilegiadas de la acción pública local, operando una reestructuración de relaciones de fuerza con los departamentos y las comunas. Esta evolución que no obtuvo un fuerte apoyo en el Senado ni en la Asamblea es sin duda una de las razones que explica que la ley recientemente aprobada es un texto menos regionalista de la ley NOTRe inicial.

### ***1.3 La Région Ile-de-France, un territorio con una red compleja de actores***

Si se ha buscado clarificar y delimitar el rol de la Región Ile-de-France a través de las diferentes reformas de descentralización, la red de actores con los cuales la Región colabora no ha cesado de hacerse más compleja sobre todo con la aplicación de la ley MAPTAM. La identificación de las relaciones entre los diferentes actores presentes sobre el territorio es necesaria porque modela el contorno de la acción pública regional.

**Figura 1. Acción pública regional en la Región Ile de France : actores identificados, elaboración propia.**

Como lo indica la figura 1, además de todos los actores institucionales dentro del perímetro de la MGP (La ciudad de París, los establecimientos públicos de París, la Sociedad del Gran Paris...), la Región Ile-de-France debe dialogar con los cuatro departamentos de la gran corona, los nuevos Establecimientos Públicos de Cooperación Intercomunal (EPCI) dentro del Plan Regional de Cooperación Intercomunal (SRCI)<sup>9</sup>, así como las comunas e intercomunalidades fuera de este nuevo perímetro<sup>10</sup>.

Este número significativo de actores con los cuales la Región interactúa, hace la acción regional muy diversa e implica una gran complejidad en los niveles de decisión en materia de ordenamiento territorial.

Para influir en los procesos de desarrollo de la MGP y sobre el resto del territorio de la Región Ile-de-France, la coordinación de la acción regional sobre los diferentes niveles de decisión es imprescindible. De esta forma se obtendría una mejor visibilidad de la actividad de los representantes regionales. Así, Daniel Behard<sup>11</sup> afirma: "La fuerza (...) del poder regional es de ser hoy en día la entidad administrativa que permite crear una red de territorios, de *interterritorialidad* y de transversalidad"

Se tiene que subrayar que la acción regional además de ser influenciada por los diferentes actores de su territorio, también es influenciada por la Comisión Europea a través de los fondos europeos y por el Estado con los Contratos de Plan Estado-Regiones (CPER).

<sup>9</sup>(SRCI) Schéma Régional de Coopération Intercommunale

<sup>10</sup> La ley Maptam fija un nuevo límite de 200 000 habitantes a las intercomunalidades que se encuentran dentro del perímetro definido por el INSEE como "l'unité urbaine de Paris".

<sup>11</sup> Entrevista a Daniel Béhar, geógrafo, profesor del Instituto de Urbanismo de París, publicada en el número 179, junio 2013 en la revista *Intercommunalités de l'AdCF*.



#### **1.4 El Plan director de la Región Ile-de-France y su valor prescriptivo.**

Después de un largo proceso de aprobación, el Consejo Regional d'Ile-de-France adopta el 18 de octubre del 2013 un Plan Director de la Región Ile-de-France (SDRIF). Como se señaló anteriormente esta Región es la sola en contar con un plan de ordenamiento territorial regional prescriptivo sobre los otros documentos locales de urbanismo. Esto fue el resultado de un largo proceso de concertación y de negociación con los otros actores territoriales.

El SDRIF está inscrito en el código del urbanismo en el artículo L.141-1, que prevé :  
*“ Este plan determina el destino general de las diferentes partes del territorio, los medios de protección y de valorización del medio-ambiente, así como la localización de las grandes infraestructuras. También determina la localización preferencial de las extensiones urbanas, así como de las actividades industriales, artesanales, agrícolas, forestales y turísticas”.*

Esta visión espacial del SDRIF que busca inscribirse dentro de un enfoque más estratégico del territorio lejos de un enfoque de “zoning” que aplacaría las orientaciones sin una visión global.

Las orientaciones regionales en materia de ordenamiento territorial están sustentadas en los tres siguientes pilares :

- “ vincular y estructurar, para construir una Región más conectada y más sostenible”
- “polarizar y equilibrar, para construir una Región más diversa, viva y atractiva”
- “preservar y valorar, para desarrollar una Región más viva y verde”

Estos tres pilares definidos por el SDRIF pueden ser considerados como un referente de acción regional en materia de ordenamiento territorial que favorece una visión de igualdad de los territorios. Dos objetivos mayores, completan este enfoque :

- Una medida central cuyo objetivo es construir 70 000 viviendas por año, lo que posiciona a la Región Ile-de-France como un actor principal de esta problemática ;
- La mejora de la calidad del transporte con el desarrollo del Grand Paris Express.

Si bien es cierto que el SDRIF se ha convertido en un referente en el ordenamiento territorial de la Región Ile-de-France por su carácter prescriptivo ,se tienen que tomar en cuenta sus límites. Careciendo de la autoridad de contar con un poder reglamentario, la Región tiene que apostar sobre acciones de aprendizaje para las colectividades buscando la interiorización de las prioridades del SDRIF.

### ***1.5 Un reequilibrio espacial, las tres entidades regionales***

Hoy en día, la influencia preponderante de las ciudades en la Región Ile-de-France no es insignificante sobre todo tomando en cuenta el atractivo de Paris y el establecimiento próximo de la MGP. En la actualidad, cuando las dinámicas mundiales refuerzan el rol de las ciudades y la entidad regional parece ser sometida al desempeño de las ciudades (BourdeauLepage y Huriot,2008), la preocupación de un territorio con dos “velocidades”<sup>12</sup> de desarrollo para la Región

<sup>12</sup>Entrevista a Jean-Paul Huchon Presidente del Consejo Regional, publicada en la revista de Urbanismo, numero especial nº 49, otoño 2014 “*Ile de France, les défis d’une région métropolitaine*”.

Ile-de-France es justificada. Por esta razón, el estudio de las dinámicas que estructuran el territorio es esencial para identificar las fronteras que se establecen entre los distintos territorios y entender mejor las problemáticas de reequilibrio que requieren atenderse.

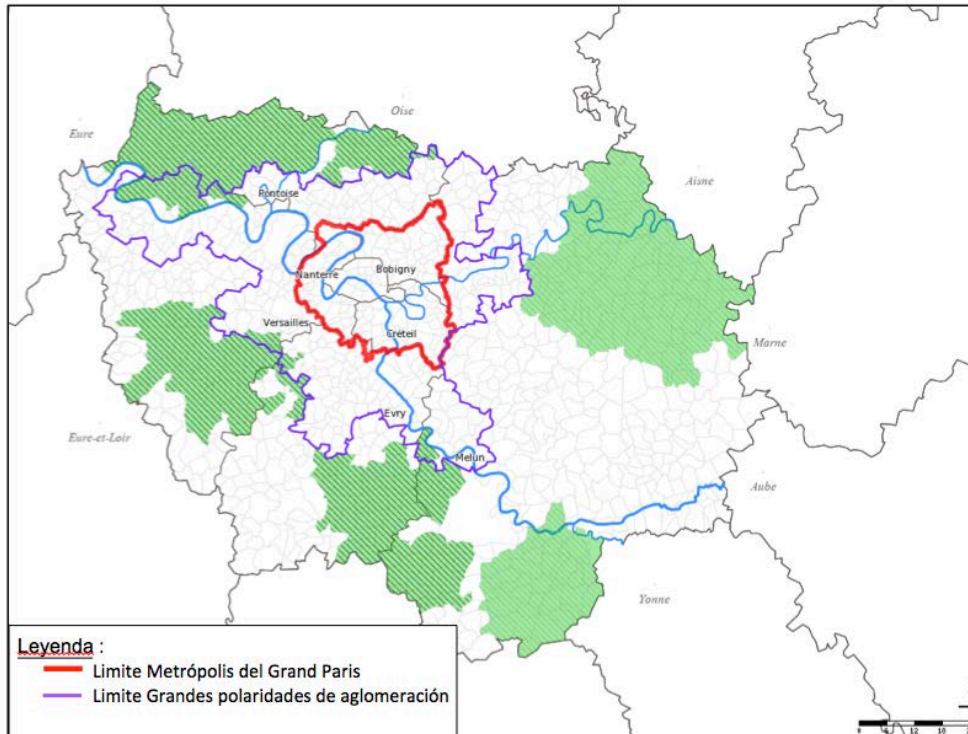
Las reformas institucionales en curso conducirán a estructuras administrativas heterogéneas sobre el territorio. Tres perímetros con lógicas distintas pueden ser identificados : La Metrópolis del Gran Paris (MGP), las Grandes Polaridades de aglomeración (GPA) y los territorios rurales (TR).

La MGP tiene 6,9 millones de habitantes y está constituida por la ciudad de Paris, las comunas de los tres departamentos colindantes y nueve comunas limítrofes que escogieron ser parte de la MGP.

El perímetro GPA cuenta con 3,7 millones de habitantes y 341 comunas. Su perímetro corresponde al SRCI que buscó pasar de 94 EPCI dentro de los cuatro departamentos de gran corona a 63 EPCI. El SRCI fue recientemente adoptado en marzo del 2015 y entrará en vigor el 1 de enero del 2016 al mismo tiempo que la MGP. Estos nuevos EPCI más grandes pueden ser el contrapeso de la MGP y se inscriben dentro de una dinámica que favorece la “multipolaridad”, apoyada por el SDRIF de la Región Ile-de-France.

Finalmente, los territorios rurales con 1,3 millones de habitantes se organizan en 807 comunas y 53 EPCI, y corresponden al perímetro fuera de la MGP y del SRCI. Estas intercomunalidades periurbanas y rurales serán mucho más pequeñas que las nuevas intercomunalidades de la MGP y del SRCI.

**Figura 2. Mapa de los tres perímetros nuevos perímetros institucionales de la Región Ile-de-France, elaboración propia.**



La multiplicidad de actores institucionales que intervienen en el espacio regional de Ile-de-France, así como los nuevos perímetros de organización del territorio complican el proceso de intervención de la acción pública regional.

Por otra parte, la diversidad de los niveles de decisión que existen en la Región exige un marco común de negociación con las otras colectividades. Como resultado de la diversidad de problemas y la complejidad de la acción pública regional se ha requerido de un instrumento como el contrato que con su proceso colaborativo, permite clarificar la acción regional ante las otras colectividades y avanzar en los procesos de negociación.

## **2.El Contrato, instrumento privilegiado de la acción pública regional.**

### ***2.1. Un análisis a través de los instrumentos para una observación de la operacionalización del proyecto regional del ordenamiento territorial.***

El estudio de las políticas públicas a través del ángulo de los instrumentos ha retomado interés en Francia, sobre todo en los trabajos de investigación de PierresLascoumes y de Patrick Le Galès. Estos autores<sup>13</sup>, definen el instrumento de la acción pública como: “Un mecanismo a la vez técnico y social que organiza las relaciones sociales específicas entre el poder público y sus destinatarios en función de representaciones y significados del cual es portador”.

El instrumento permite al poder público sustentar sus políticas y establecer relaciones con su destinatario. El interés del estudio de la acción pública a través de sus instrumentos se explica, porque este enfoque permite estudiarla de una manera más tangible. Así, Lascoumes y Simard<sup>14</sup>, explican que este enfoque privilegia “una entrada por la observación y el análisis de dimensiones, tanto discretas como significativas”.

El enfoque de Lascoumes y Le Galès privilegia la instrumentación de la acción pública:

“la instrumentación de la acción pública es el conjunto de problemas a tratar en la elección y el uso de las herramientas que permiten materializar y operar la acción gubernamental”.

<sup>13</sup> LASCOSMES, P and LE GALÈS, P. (2005) Gouverner par les instruments. Paris, France : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique ».

<sup>14</sup> LASCOSMES, Pierre. and SIMARD, Louis. L'action publique au prisme de ses instruments. Revue française de science politique 61(1) : 5-22, 2011.

En este estudio se tomó en cuenta principalmente este enfoque, particularmente las características del instrumento, así como en las razones por las cuales fue escogido y los efectos que produce.

De esta forma, los instrumentos se revelan indispensables en la observación de la acción pública, sobre todo, en la implementación de una política de ordenamiento territorial.

## ***2.2 Los instrumentos contractuales, herramienta privilegiada en la implementación de la acción pública local en el ámbito del ordenamiento territorial***

El contrato, es un instrumento muy utilizado en la implementación de la acción pública. En la tipología de Lascoumes y Le Galès<sup>15</sup>, el contrato forma parte de los instrumentos que necesitan de un convenio con un poder incitador que permite un compromiso directo.

Una de las formas de política contractual implementada por el gobierno francés, se traduce en los Contratos Plan Estado-Región (la primera generación data de 1984-1988 y la más reciente 2015-2020). Estos contratos, permiten establecer en un periodo de seis años las prioridades de inversión, sobre el territorio regional en acuerdo con el Estado, las regiones y las otras colectividades locales. Si esta forma de contractualización ha perdurado, es también como lo explica Lascoumes y Simars, porque: “las críticas crecientes al modelo intervencionista han conducido a los gobiernos a multiplicar los nuevos instrumentos de tipo “contrato y concertación” “.

<sup>15</sup>HALPERN, Charlotte and LE GALÈS, Patrick. Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne. Revue française de science politique, 61 (1) : 51-78, 2011.

Por otra parte, un reporte de la *Cour de Comptes* (entidad de auditoría del Estado Francés) de 2002 sobre las políticas públicas de las ciudades, subraya que el marco contractual es utilizado sistemáticamente en la implementación de este tipo de políticas por el Estado a nivel local. El contrato tiene dos características que han hecho de él el modo de colaboración privilegiado entre el Estado y el nivel local, que son la territorialización y el establecimiento de un calendario.

Aunque en un primer tiempo, los contratos se especializaban por tipo de territorio (rural, pequeñas y medianas ciudades) o temáticas, actualmente, han evolucionado hacia un enfoque más global (Doré, 2014). Entre ejemplos de uso de política contractual, la Región Ile-de-France ha privilegiado este enfoque para la implementación de su política de ordenamiento territorial en el nivel local.

Los departamentos de la gran corona de Ile-de-France, también han empleado una política contractual que se apoya en los mecanismos regionales.

De esta forma a través de una contractualización Estado-colectividades o colectividades-colectividades, el contrato es el instrumento privilegiado para la implementación de la acción pública en el ámbito del ordenamiento territorial. Sin embargo, la multiplicación de instrumentos contractuales necesita una reflexión sobre su articulación para alcanzar el conjunto de objetivos buscados.

### ***2.3 Una visión sobre el conjunto de los diferentes instrumentos contractuales de la Dirección de la Planificación del Ordenamiento Territorial y de las Estrategias Metropolitanas (DPASM)***

La DPASM cuenta con varios instrumentos que se inscriben en diferentes perímetros del territorio y con objetivos distintos.

Por una parte, hay instrumentos que están relacionados con los fondos relativos al Contrato Estado–Region 2007-2014. Se trata de tres tipos de instrumentos :

- el GP3, el más importante para la dirección desde el punto de vista financiero, que apoya a 11 territorios estratégicos para el proyecto regional de ordenamiento territorial. Este instrumento financia infraestructura necesaria a la construcción de nuevas viviendas.
- El GP8, el instrumento más importante en el territorio rural y apoya a los cuatro Parques Regionales (PNR) de la Región.
- Los nuevos barrios urbanos (NQU), instrumento bajo forma de licitación, que beneficia proyectos urbanos innovadores y ejemplares de acuerdo a los objetivos del SDRIF y del GP3.

Por otra parte, existen los contratos llamados de “derecho común”:

- los fondos de intervención de ordenamiento territorial y de infraestructura rural (ADR), destinados a las comunas e intercomunalidades de menos de 3000 habitantes.
- Los Contratos Rurales (CRUR) ; para el financiamiento conjunto entre el Departamento y la Región. Se trata de una programación plurianual de 5 años destinada a las comunas de menos de 2000 habitantes.



- El Contrato Regional Territorial (CRT) que está destinado a los EPCI con fiscalidad propia y a las comunas de más de 2000 habitantes.

Podemos observar en un primer tiempo que la política regional de ordenamiento territorial dispone de instrumentos contractuales diferentes para zona densa y la gran corona, con impactos financieros variables.

### **3. El Contrato Regional Territorial (CRT), la implementación de una política regional voluntarista**

#### ***3.1 Aprobación de la deliberación CR 92-11 para modular los financiamientos regionales***

El 29 de septiembre del 2011, fue adoptada en el Consejo Regional, la deliberación CR 92-11<sup>16</sup> para reformar el marco contractual de los financiamientos regionales. Esta deliberación implementa una modulación de los financiamientos regionales en función de cuatro criterios transversales. La dotación financiera regional se ajusta en función de una bonificación o penalización de acuerdo a los criterios definidos.

La implementación de la modulación de los financiamientos regionales es el resultado de una voluntad política que busca a “hacer más para los tienen menos y que hacen mejor las cosas”<sup>17</sup>. Pero se explica también por un contexto financiero cada vez más restringido en el cual la modulación de los financiamientos regionales, permiten una racionalización de las finanzas públicas dirigiendo estratégicamente la acción regional.

<sup>16</sup>Deliberación CR 92-11. Consejo regional Ile-de-France, Paris, 29 de septiembre de 2011.

<sup>17</sup>Editorial sobre el Contrato Regional Territorial co-firmada por Jean Paul Huchon y Marie Pierre de la Gontrie en el “*Guide Pratique du Contrat Régional Territorial*” editado por la Région Ile-de-France.

La modulación de los financiamientos regionales se articula con cuatro criterios<sup>18</sup> :

- el criterio vivienda : una bonificación financiera de 5 à 10 % es acordada sobre el monto inicial en función de los objetivos alcanzados en materia de construcción de vivienda social. La penalización del 10% se aplica a las comunas que han tenido avisos de carencia de la Prefectura por falta de construcción de vivienda social en el periodo trienal anterior.

Este criterio tiene vocación de apoyo a los territorios que responden a la demanda creciente de vivienda social sobre el territorio regional.

- El criterio riqueza y IDH-2 busca combatir las desigualdades sociales a través de la integración en su cálculo de la riqueza de la comuna y del bienestar de los habitantes. El IDH-2 es calculado por el instituto de ordenamiento territorial y Urbanismo de la Región Ile-de-France (IAU) y retoma las tres dimensiones del IDH : salud, educación e ingresos adaptados a la escala comunal. La bonificación de 10 % se le otorga a las comunas con mayor dificultad económica.
- El criterio Eco-responsabilidad : se trata de una bonificación de 5% para los proyectos que obtienen el certificado *BBC-Energies*<sup>19</sup> que garantiza un nivel de rendimiento energético elevado.
- El criterio de ejemplaridad SDRIF : otorga una bonificación de 5% a las comunas que se inscriben en las orientaciones del SDRIF 2008<sup>20</sup>. Para evaluar los esfuerzos de las comunas, el criterio se basa en las medidas

<sup>18</sup> Criterios detallados en la deliberación CR92-11 del 29 septiembre 2011 "Moduler les aides régionales pour mieux lutter contre les inégalités sociales, territoriales et environnementales".

<sup>19</sup> BBC: *Bâtiment Base consommation* que data del 2007.

<sup>20</sup> Aunque el SDRIF en 2008 estaba bajo revisión, se decidió tomarlo como referencia puesto que había sido adoptado previamente por la asamblea regional.

tomadas para la densificación de los espacios urbanizados y el control de la extensión de la mancha urbana.

El objetivo de esta deliberación era de impulsar un cambio en los instrumentos existentes y de ser tomada en cuenta en la concepción de las nuevas herramientas regionales. Sin embargo, después de tres años de haber sido aprobada la deliberación CR 92-11, su implementación es muy diferente de un contrato al otro. La aplicación heterogénea sobre los distintos contratos puede explicarse en parte por la complejidad de los mecanismos administrativos exigidos para la aplicación de ciertos criterios. Además, la ausencia de un seguimiento centralizado en su implementación, así como la falta de un apoyo político sobre el conjunto de los instrumentos contractuales no ha facilitado su cumplimiento.

Como resultado de la voluntad de la primera vice-presidenta regional que se encarga a la vez de las finanzas y del seguimiento de los contratos, el Contrato Regional Territorial es el único instrumento regional que integra de manera rigurosa el conjunto de los cuatro criterios retenidos por la deliberación CR 92-11.

### ***3.2 El CRT, el nuevo instrumento de la acción regional en ordenamiento territorial***

En Contrato Regional Territorial fue adoptado en el CR 07-12 el 12 de junio del 2012. Este nuevo contrato respondía a una voluntad política de integrar un nuevo instrumento contractual que integra los criterios de modulación de la deliberación CR92-11. Este contrato es concebido como un complemento de los financiamientos sectoriales que buscan “responder a las especificidades del territorio de la Región “ y “constituye un medio de acción favorable a la reducción

de desigualdades sociales y territoriales”<sup>21</sup>. El CRT busca ayudar a las comunas que cumplen con los lineamientos regionales y nacionales y que necesitan de un apoyo para la construcción de infraestructura que acompaña la producción de vivienda social y que « tienen capacidades financieras restringidas »<sup>14</sup>.

El CRT se aplica a comunas y EPCI con recursos propios de más de 2000 habitantes. La dotación regional es calculada a partir de un monto que se calcula en función de la población de la comuna o del EPCI, y al cual se le aplican bonificaciones en función de la deliberación CR92-11. Sin embargo queriendo resaltar las prioridades regionales, los criterios IDH2 y vivienda obtuvieron la posibilidad de aumentar la bonificación a 15%<sup>22</sup>. El criterio SDRIF 2008 se modificó con las exigencias del nuevo SDRIF 2013, cambio que solo se aplicó al CRT.

Una de las principales características del CRT es la exigencia de la definición por las comunas de “un proyecto sustentable” en el cual se inscribe el proyecto que necesita un financiamiento “. No existen detalles en el reglamento del contenido de este proyecto, se considera solamente que “ los proyectos que se formulen deben inscribirse en un proyecto sustentable presentado por la comuna”<sup>23</sup>.

Tal como lo muestra la tabla 1, la inversión más significativa del CRT se encuentra dentro del perímetro de las Grandes Polaridades de Aglomeración (GPA).

<sup>21</sup> Region Ile-de-France. (2012). Guide Pratique du Contrat Régional Territorial sur les nouvelles modalités d'éligibilité et d'intervention des nouveaux CRT.

<sup>22</sup> La bonificación máxima de 15% se otorga al criterio “vivienda” si la tasa de construcción de vivienda social es superior a 30%.

<sup>23</sup> Deliberación CR 07-12. Consejo regional Ile-de-France, Paris, 28 de junio de 2012.

Esta repartición sobre el territorio regional se puede explicar por la concentración de comunas de más de 2000 habitantes en esta zona.

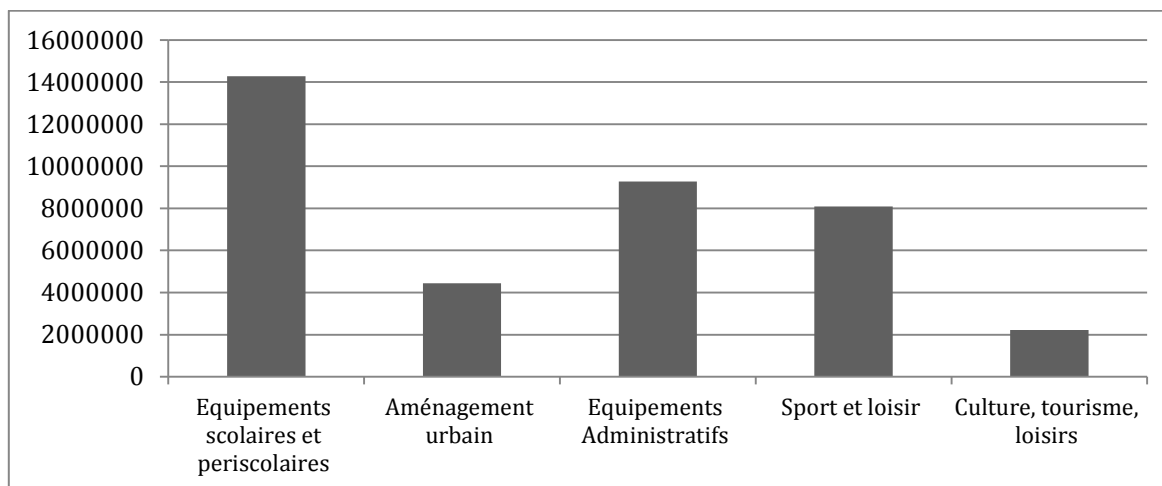
**Tabla 1. Repartición de montos invertidos entre la MGP, las GPA y los Territorios Rurales. de 2012 a 2014 en euros.**

Territorios				Total
<b>Instrumento</b>	<i>MGP (126 comunas/ 6,7 Mhab) de los cuales 2,2 Mhab en Paris</i>	<b>Grandes Polaridades de Aglomeración (348 comunas/3,9 Mhab)</b>	<b>Territorio rurales (807 comunas /1,3 Mhab)</b>	
<b>CRT</b>	8 018 775,90	<b>21 492 445,32</b>	8 796 343,11	38 307 564,33

Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la dirección financiera de la Unidad de Ordenamiento territorial de la Región Ile-de-France.

Tomando en cuenta los resultados de la figura 3, los CRT financian principalmente infraestructura escolar, administrativa y en tercer lugar infraestructura deportiva. El financiamiento significativo de infraestructura escolar podría explicarse por la voluntad regional de acompañar proyectos necesarios para la construcción de nuevas viviendas. El financiamiento de infraestructura administrativa puede sin embargo ser cuestionado tomando en cuenta que se inscribe en una política regional de ordenamiento territorial.

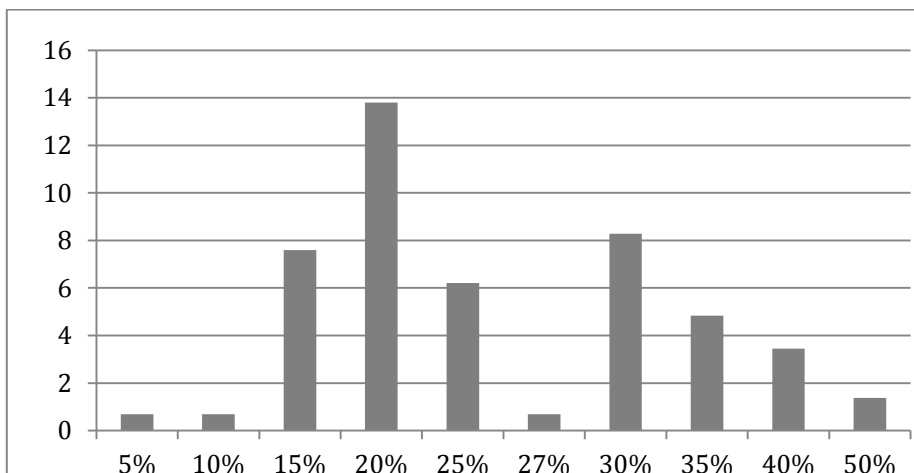
**Figura 3. Repartición entre los campos de intervención en valor absoluto**



Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la dirección financiera de la Unidad de Ordenamiento territorial de la Región Ile-de-France.

Como lo indica la figura 4, más de la mitad de los CRT se sitúan en una tasa de financiamiento de 15% a 25%, aunque una parte representativa de los CRT alcanzan una tasa superior al 30%. Podemos concluir que la mayoría de los CRT se benefician de al menos de una de las cuatro bonificaciones.

**Figura 4. Repartición de los CRT por tasa de financiamiento**



Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la dirección financiera de la Unidad de Ordenamiento territorial de la Región Ile-de-France.

Este primer análisis global del CRT permite identificar algunas de las características del instrumento. Principalmente localizado en el perímetro que recubre los nuevos EPCI del SRCI, el CRT podría tener efectos más benéficos en la estructuración del SRCI pero también dentro de los territorios rurales. Aunque el CRT se caracteriza como un instrumento de apoyo a las comunas, sin una definición de territorios prioritarios de intervención, sus campos de acción podrían ellos ser priorizados y mejorar la visibilidad de las prioridades regionales. Estas primeras conclusiones permiten definir las características principales de este contrato, aunque una lectura más cualitativa de la aplicación de este instrumento es necesaria. En particular, ¿cuál es el margen de maniobra que se permite en su

implementación?, ¿cuáles son sus límites?, o ¿cuáles pueden ser los parámetros que mejorarían su eficiencia?. Un análisis complementario expuesto a continuación permite avanzar en las respuestas a estas interrogantes.

### ***3.4 La implementación del CRT por los agentes territoriales***

Para recabar información más cualitativa sobre la implementación del CRT y para poder entender la apropiación de este instrumento, se realizó un conjunto de entrevistas semi-directivas a todos los funcionarios y responsables administrativos que se ocuparon de la gestión del CRT y de organizar los mecanismos de puesta en marcha del nuevo contrato.

Este enfoque más cualitativo del análisis del CRT nos permitió entender de mejor manera el mecanismo de implementación del instrumento y la brecha inherente entre su concepción y su aplicación. Si bien es cierto que la introducción de un conjunto de criterios al contrato permitió cambios en su concepción, es necesario aplicar ciertos ajustes para que cumpla con los objetivos proyectados. La modalidad de elegibilidad del CRT, le han permitido abarcar un gran perímetro de intervención regional respondiendo a su vocación de intervención local.

Una atención particular merecen la zona rural y las comunas en dificultad económica. La identificación de comunas “vulnerables” podría completar el mecanismo bajo la forma de una bonificación suplementaria o a través de otros ajustes financieros.

La integración de “un proyecto de ordenamiento territorial sostenible” ha sido muy benéfico para el contrato. Aunque las formas de concebir el “ordenamiento territorial sostenible “ puede variar de un funcionario al otro, esta característica permite un margen de maniobra que debe de ser aprovechada porque puede permitir una mejor integración de las orientaciones regionales.

La implementación de un conjunto de criterios fue muy difícil en un primer momento porque los modos de operativos no fueron definidos claramente y la aplicación alguno de ellos no fue muy entendible, sobre todo el criterio SDRIF y el criterio IDH2. Sin embargo después de tres años de su aplicación, el uso del criterio “vivienda” es justificado y coherente aunque amerita una mayor flexibilidad en su evaluación.

El CRT a través de la utilización de un conjunto de criterios, ha permitido concentrar los financiamientos sobre las colectividades que cumplen con los requerimientos. Sin embargo, es esencial no olvidar que las características del instrumento también pueden ser excluyentes, por lo que su evaluación y seguimiento son imprescindibles.

## **Conclusión**

Este trabajo ha permitido mostrar como el rol de la Región en el ordenamiento territorial se ha fortalecido, primero con los movimientos de descentralización, luego como resultado de la influencia Europea y más recientemente con las nuevas reformas de organización territorial.



La Región Ile-de-France está directamente impactada por estos cambios, sobretodo por la fundación de la Metrópolis del Gran Paris y por los grandes EPCI del Plan Regional de Cooperación Intercomunal (SRCI). Estos actores son los interlocutores regionales del mañana. Sin embargo, no hay que olvidar que 80 % del territorio regional son espacios perirurales y rurales con problemáticas y modos de desarrollo que son propios a estos territorios.

Frente a estas nuevas entidades territoriales que se perfilan, la Región Ile-de-France debe reposicionarse y repensar sus modos de intervención para tener un rol más estratégico.

Para sustentar su política de ordenamiento territorial, la Región Ile-de-France utiliza el contrato como instrumento privilegiado de la acción regional. Como resultado de una voluntad política y de un margen financiero más restrictivo, la Región tuvo que modificar sus dispositivos contractuales. Así, la integración de criterios de ajustamiento en el cálculo del monto del apoyo financiero permitió a la región innovar en su enfoque de implementación de su política de ordenamiento territorial. Los criterios del CRT van en este sentido, pero un análisis detallado nos muestra que el instrumento tiene limitantes que es necesario no ignorar.

Aunque el CRT marca un cambio en la concepción del instrumento contractual, sus criterios tienen que adaptarse para responder a las necesidades regionales. No hay que olvidar que el CRT como instrumento de la acción pública regional requiere ser repensado y adaptado a las nuevas concepciones del ordenamiento territorial.

**Textos normativos:**

Deliberación CR 92-11. Consejo regional Ile-de-France, Paris, 29 de septiembre de 2011.

Deliberación CR 07-12. Consejo regional Ile-de-France, Paris, 28 de junio de 2012.

Ley nº 95-115. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 4 de febrero de 1995

Ley nº 99-533. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 25 de junio de 1999.

Ley nº 2000-1208. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 13 de diciembre de 2000.

Ley nº 2014-58. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 27 de enero de 2014.

Ley nº 2015-29. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 16 de enero de 2015.

Ley nº 2015-991. El Diario Oficial de la República de Francia, Paris, 7 de agosto de 2015.

## **Bibliografía**

BEZES, Philippe and LE LILEC, P. L'hybridation du modèle territorial français, Revue française d'administration publique (136) : 919-942, abril 2010.

BOURDEAU-LEPAGE, Lise. and HURIOT, Jean-Marie, L'idée de région et le fait urbain, Revue d'Économie Régionale & Urbaine(2) : 267-287, abril 2009.

CHOAY, F. and MERLIN P. (2000). Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement. Paris, France : Presses Universitaires de France.

Cours des Comptes. (2002). *La politique de la ville, rapport au président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés*. Paris: La Documentation française.

DORÉ Gwénaél. La contractualisation territoriale des conseils régionaux. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, (1) : 157-172, agosto 2014.

GERBEAU, Delphine. (2014). Les 9 principales dispositions de la loi Métropoles dans le détail. La gazette des communes. <http://www.lagazettedescommunes.com/218245/les-9-principales-dispositions-de-la-loi-metropoles-dans-le-detail/>

HALPERN, Charlotte and LE GALÈS, Patrick. Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne. Revue française de science politique, 61 (1) : 51-78, 2011.

HALPERN, C., LASCOUSMES, P. and LE GALÈS, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique*. Paris, France : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique ».

HOOD, Christopher. Intellectual obsolescence and intellectual makeovers: Reflections on the tools of government after two decades. Governance, 20(1): 127-44, 2007.

LASCOUSMES, P and LE GALÈS, P. (2005) *Gouverner par les instruments*. Paris, France : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique ».

LASCOUSMES, Pierre. and SIMARD, Louis. L'action publique au prisme de ses instruments. Revue française de science politique 61(1) : 5-22, 2011.

L'Élysée. (2014). Discours du 18 janvier 2014, du président de la République, François Hollande, sur le troisième acte de la décentralisation.

<http://www.elysee.fr/declarations/article/v-ux-du-president-de-la-republique-aux-correziens/>

MONGIN, Olivier. Entre profusion et rareté. Pour un territoire durable. Esprit, décembre 2009.

PASQUIER Romain. (2004). *La capacité politique des régions , Une comparaison France/Espagne* . Rennes, France :Presses universitaires de Rennes.

PASQUIER Romain. (2012). *Le pouvoir régional*. Paris, France :Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique ».

PRETTE, Apolline and BERNARD Christophe. Dossier : le dialogue Régions-communautés, Interview à Daniel Béhar, géographe, professeur à l'institut d'Urbanisme de Paris Université Paris-Est. La revue Intercommunalités de l'AdCF, (179):16, junio 2013.

PONTIER, Jean-Marie. L'aménagement du territoire, rêve en fait. L'actualité juridique. Droit administratif (AJDA), (40):2302-2306, novembre 2013.

Region Ile-de-France. (2012). Guide Pratique du Contrat Régional Territorial sur les nouvelles modalités d'éligibilité et d'intervention des nouveaux CRT. [http://www.iledefrance.fr/sites/default/files/contrat\\_idf.pdf](http://www.iledefrance.fr/sites/default/files/contrat_idf.pdf)

SASSEN, Saskia (1996). *La ville globale : New York, Londres, Tokyo*. Paris, France : Descartes et Cie.

SUBRA, Philippe. Métropole de Paris : les aventures extraordinaires d'un projet de loi. *Hérodote*, (154): 158-176, marzo 2014

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***





# Reflexiones preliminares sobre el carácter organizacional de la Cooperación Internacional para el Desarrollo: problemáticas organizacionales de la AMEXCID

---

*Ayuzabet de la Rosa Alburquerque<sup>1</sup>*  
*Magali Pérez Camacho<sup>2</sup>*  
*Julio César Contreras Manrique<sup>3</sup>*  
*Arturo Hernández Magallón<sup>4</sup>*

## Resumen

Esta ponencia plantea una reflexión inicial sobre cómo hacer de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) un *objeto de estudio organizacional*, la cual permitiera desarrollar, a mediano plazo, una agenda de investigación sobre la perspectiva organizacional de la política exterior. Para ello establecemos cuatro apartados. El primero aborda puntos generales para comprender a la CID y los actores organizacionales que intervienen en su gestión. El segundo aborda la CID en México y a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) como organización y, en virtud de ello, como objeto de estudio organizacional. El tercer apartado plantea problemáticas generales de la AMEXCID que, ya integrada al zoo organizacional, derivan en problemáticas organizacionales. El cuarto apartado propone diversas perspectivas teóricas para estudiar y analizar organizacionalmente esas problemáticas. Se concluye con algunas reflexiones finales.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco  
ayuzabet@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa  
magaliperez\_2216@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> El Colegio de San Luis A.C. ccontreras@colsan.edu.mx

<sup>4</sup> Universidad Nacional Autónoma de México. ah.magallon@gmail.com

**Palabras clave:** Perspectiva organizacional, cooperación internacional, política exterior, problemática organizacional

## **Introducción**

Tras la adopción en el año 2000 de los denominados Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM)<sup>5</sup> se reformularon, ante el fenómeno de la fatiga del donante,<sup>6</sup> las prácticas referentes a la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). Dicha reformulación generó que los países ofertantes y receptores de ayuda adoptaran compromisos y medidas para fortalecer sus respectivas organizaciones y renovaran sus estrategias e instrumentos con el fin de administrar y gestionar eficientemente la CID<sup>7</sup> (Soria, 2008).

En 2015 los países miembros de las Naciones Unidas estarán dando forma y asumiendo la responsabilidad de adoptar una nueva agenda de desarrollo, la cual se ha venido conformando como consecuencia de los resultados positivos y la detección de obstáculos a los que se han enfrentado los países para alcanzar los ODM. La nueva agenda para el desarrollo post-2015 ha definido 17 Objetivos de

<sup>5</sup> Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal. Objetivo 3. Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Objetivo 4. Reducir la mortalidad infantil. Objetivo 5. Mejorar la salud materna. Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades. Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Objetivo 8. Fomentar una alianza global para el desarrollo (ONU, 2013).

<sup>6</sup> El fenómeno de la fatiga del donante puede verse reflejado principalmente en la década de los noventa cuando los países desarrollados al no observar resultados tangibles y de forma inmediata con los diferentes proyectos de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), comenzaron a disminuir sus apoyos y ayudas (Romero, 1999), y fue tras un periodo de reflexión sobre las fallas cometidas, que la CID prestada se transformó y fue enfocándose en lograr resultados y objetivos tangibles.

<sup>7</sup> La Unión Europea (UE), por ejemplo, como país oferente adoptó medidas como las auditorías periódicas externas sobre cada proyecto y programa nacional de cooperación, las delegaciones de la UE en los países receptores supervisan y controlan los proyectos a través de visitas. Por otro lado, la UE promovió la "programación conjunta" con sus países miembros para coordinar la cooperación y evitar una duplicidad de esfuerzos. En el caso de México, como país receptor y oferente, en el año 2011 a través de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) se conformó la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), que permitía consolidar su figura de buen receptor, a la vez que su rol como oferente, pues la AMEXCID coordina, programa, promueve y ejecuta las acciones y programas de CID de México como oferente y receptor.

Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>8</sup>, la cual será aprobada en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015. Estos compromisos además de las situaciones geopolíticas existentes trastocarán la forma de desarrollar la cooperación internacional pues dependiendo de los acuerdos alcanzados en la Cumbre podrán propiciar espacios para la participación de la sociedad civil y actores privados, el liderazgo de nuevos gobiernos como actores activos, así como el desarrollo de nuevos mecanismos en materia de financiamiento, rendición de cuentas y normas que garanticen una eficacia integral de la CID (Cantillo, 2014).

En toda esta emergencia de actores ante un nuevo mundo interpolares, de alternativas de gobernanza en la CID y de adopción de nuevas agendas de desarrollo (Domínguez, 2014), los países oferentes y receptores de la CID se enfrentan a un encadenamiento del tipo política pública-organizaciones. Por un lado, los países donantes u oferentes de CID diseñan sus programas de política exterior de manera tal que además de que le sea conveniente a sus intereses promuevan el desarrollo de los países receptores; esta política exterior se ve concretizada en las acciones de organizaciones que podrían considerarse como implementadoras de esa política exterior. Por otro lado, los países receptores, al buscar ser favorecidos con los recursos de cooperación reformulan a través de sus políticas públicas sus programas de desarrollo, y constituyen organizaciones que

<sup>8</sup> Estos objetivos son: 1. Poner fin a la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Buena salud; 4. Educación de calidad; 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento; 7. Energía asequible y sostenible; 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 9. Industria, innovación, infraestructura; 10. Reducir inequidades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Consumo responsable y producción; 13. Acción climática; 14. Vida marina; 15. Vida en la tierra; 16. Paz, justicia e instituciones fuertes; 17. Alianzas para los objetivos (ONU, 2015).

coordinen los apoyos de la CID derivándolos hacia las dependencias – organizaciones– involucradas en dichos programas de desarrollo.

Así se plantea como propuesta de investigación, a mediano plazo, estudiar las relaciones entre la CID –en tanto política exterior– y las organizaciones, es decir, la generación de una perspectiva organizacional de la política exterior. No obstante, dicha propuesta excede los límites de esta ponencia, por lo que el objetivo específico de este trabajo consiste en establecer una reflexión inicial sobre la manera en que la CID puede ser concebida como un objeto de estudio – desde una perspectiva– organizacional. De esta forma, al desarrollar dicho objetivo, esta ponencia se convierte en la antesala de la explicación de las relaciones entre política pública –específicamente la política exterior– y organizaciones, en el sentido de que la dinámica de la política exterior, y de manera específica la CID de un país, va conformando un campo en el que emergen diversas organizaciones que, a su vez y con sus prácticas cotidianas, afectan el alcance de la CID.

En otras palabras, el desarrollo de la perspectiva organizacional de la política pública trata de hacer evidente lo *'organizacional'* de la política pública (Contreras y de la Rosa, 2013). Por ello, para el caso en cuestión, desarrollamos cuatro apartados. El primero de ellos aborda puntos generales para la comprensión de la CID, los actores que intervienen en ésta y los elementos básicos de su gestión; de esta descripción se plantea que dichos actores suelen ser organizaciones y/o individuos que actúan a nombre de ellas con lo que la CID puede ser concebida como resultado de la acción de organizaciones y/o de individuos que actúan en

beneficio de ellas y, por lo tanto se le puede considerar un objeto de estudio organizacional. El segundo apartado aborda el caso de la CID en México y la creación de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), donde se le concibe como organización, y por ende, como objeto concreto de estudio organizacional. En un tercer apartado se plantean diversas problemáticas de la AMEXCID, que al concebirse como una organización, derivan en problemáticas organizacionales. En el cuarto apartado, se proponen diversas perspectivas teóricas para el estudio y análisis organizacional de estas problemáticas. Se concluye con algunas reflexiones finales.

La importancia de la CID para México ante agendas de desarrollo como la de los ODS es preponderante, por un lado, México como receptor requiere hacer de la CID una herramienta que revierta las cifras negativas como las de la pobreza o las de daño ambiental, por otro lado, al jugar un papel doble, de receptor y oferente de la CID, y encontrarse ésta como uno de los puntos centrales de la meta *México con Responsabilidad Global* del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), provoca que el país tienda a ser un facilitador y puente entre los países con liderazgos emergentes o tradicionales en materia de CID y los países con menor desarrollo.

Ante tal importancia pero, sobre todo, por la variedad y magnitud de sus problemáticas, el estudio de la CID debe trascender el tratamiento de las disciplinas que tradicionalmente la estudian –como Relaciones internacionales, Derecho internacional, Economía internacional y del desarrollo– e incorporar las perspectivas de otras como la organizacional. La expectativa es que al mismo

tiempo que se genere conocimiento fresco sobre la CID en sí misma también se construya conocimiento y saberes que permitan orientar la mejora operacional de la CID. Para esto, la perspectiva organizacional resulta altamente significativa.

## **Sobre la Cooperación Internacional para el Desarrollo**

### **Sobre su significado**

El origen de la CID se puede establecer desde la primera mitad del siglo XX cuando tras la devastación y cambios geopolíticos y económicos derivados de la primera y segunda Guerra Mundial, se iniciaron esfuerzos para consolidar la cooperación internacional los cuales culminaron con la conformación de las Naciones Unidas (ONU) en 1945; posteriormente se crearon organizaciones encargadas de coordinar la CID tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) con su Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) como unidad funcionalmente especializada.

Al igual que muchos conceptos en las ciencias sociales, la CID ha tenido cambios y variaciones conforme los discursos dominantes emitidos en el marco de las relaciones internacionales y los espacios diplomáticos. Una de tantas conceptualizaciones es la desarrollada por los autores Pérez y Sierra (1998: 19) quienes señalan que ésta se entiende como una “interacción creativa entre los Estados, la promoción del diálogo y el acercamiento para resolver problemas comunes a partir del entendimiento y no del enfrentamiento”. Es en sí la expresión de la preocupación de parte de la comunidad internacional por subsanar las diferencias en la calidad de vida de las personas en los diversos países. Por tanto

la CID comprende y se entiende como la “movilización de recursos financieros, técnicos, y humanos para resolver problemas específicos del desarrollo, fomentar el bienestar y fortalecer las capacidades nacionales; [donde] los recursos que se involucren pueden ser de naturaleza reembolsable, así como no reembolsable” (Pérez y Sierra, 1998: 20).<sup>9</sup>

Estas posibilidades creativas de interacción hacen que existan distintos tipos de CID que pueden clasificarse de diversas maneras.<sup>10</sup> En México, los tipos de CID se han clasificado, de acuerdo con su propósito o ámbito de actuación, en cooperación técnica y científica, educativa y cultural, y económica y financiera (Ayala, 2012; Pérez y Sierra, 1998).<sup>11</sup>

### **Sobre sus actores principales**

Estos tipos de cooperación denotan la evolución del sistema internacional de la cooperación para el desarrollo (SICD) al cual se han incorporado nuevos actores, pues de una arquitectura tradicional -países desarrollados realizaban cooperación multilateral a países con menor desarrollo- el sistema actual ha pasado a otra con más y nuevos actores: nuevos países líderes, empresariado

<sup>9</sup>Es importante diferenciar entre la CID y la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), pues en ocasiones se tratan como si fueran equivalentes; específicamente el término de CID es más amplio y en todo caso la AOD conforma parte de las acciones de cooperación, es decir, la cooperación va más allá de la AOD porque “acoge el conjunto de recursos y posibilidades que, de forma deliberada, los países de mayor desarrollo otorgan a los países de menor desarrollo relativo para promover su desarrollo económico y social” (Ayala, 2012: 18) y la AOD se enfoca en transferencias de recursos en condiciones definidas (Ayala, 2012).

<sup>10</sup>Estos tipos pueden clasificarse conforme al otorgamiento de recursos en cooperación reembolsable y no reembolsable (Pérez y Sierra, 1998); conforme a su naturaleza o su ámbito de acción, o; conforme a los actores que participan en la cooperación, en bilateral y multilateral, regional, Sur-Sur/horizontal, y triangular (Ayala, 2012).

<sup>11</sup>En lo que corresponde a la AOD como forma de cooperación se tiene la Ayuda humanitaria y de urgencia, y la ayuda alimentaria.

transnacional, países que han pasado el umbral de desarrollo<sup>12</sup>, ciudadanía empoderada y participativa, y ciertos países con capacidad para generar intercambios más estrechos que los países donadores tradicionales (Ayala, 2012).

Si bien existen múltiples actores dentro del SICD, expondremos los que son considerados como los principales actores involucrados en la CID (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012). El primero de ellos son los gobiernos o estados nacionales los cuales se destacan por ser quienes a través de sus políticas exteriores, definen la orientación de la CID<sup>13</sup>; para implementar dichas políticas de cooperación, los gobiernos nacionales tienen algún tipo de organización –departamentos, secretarías, agencias, ministerios de relaciones exteriores–por medio de la cual son ejecutadas.

La política exterior de los gobiernos nacionales no resulta sólo de sus propias iniciativas sino que están sometidas a los compromisos internacionales que adquieren al formar parte de organizaciones internacionales como la OCDE la cual regula y monitorea la políticas para la CID de los países miembros<sup>14</sup> (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012). Además, dependiendo de la organización territorial del Estado, los gobiernos subnacionales pueden también ser actores de la CID e influir en su ejecución, pues de manera directa pueden darse hermanamientos

<sup>12</sup> El umbral del desarrollo se define comúnmente por el ingreso per capita, así cuando un país ha pasado el umbral de desarrollo, y se considera como desarrollado implica que su margen de PIB per capita vaya desde 22,000US\$ PPA (Paridad Poder Adquisitivo) conforme al FMI (Infante, 2011).

<sup>13</sup> Si bien los actores no gubernamentales definen sus propias guías de acción respecto de la CID, en este trabajo hemos puesto énfasis en la CID de actores gubernamentales, aunque reconocemos las interrelaciones entre ambos actores y cómo dichas interrelaciones complejizan el SICD.

<sup>14</sup> Un ejemplo interesante es el hecho de que los países miembros de la OCDE tienen el compromiso de donar el 0.7% de su PIB a la AOD que es parte de la CID, aunque en la realidad ha sido difícil de lograr.



horizontales con ciudades de otros países, lo que se ha denominado como paradiplomacia.

También, la gestión de la cooperación se encuentra ligada a actores particulares como son las agencias bilaterales de cooperación donde además de gestionar la CID dan seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos de cooperación. En el caso de los países oferentes y receptores, este tipo de agenciasson las que administran y ejercen los fondos recibidos y buscan las contrapartes para la ejecución de las actividades(Delgadillo, Segura y Ayala, 2012).

Además, existen actores internacionales que de manera adicional a sus obligaciones principales apoyan en las tareas de desarrollo en el mundo, tales como las instituciones financieras internacionales –por ejemplo el BancoMundial y el Fondo Monetario Internacional–quienes aportan una parte importante del financiamiento para programas y proyectos, además de incidir en la formulación de políticas de los países en desarrollo (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012). Otras instituciones financieras internacionales son los bancos de desarrollo regional, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Otro actor más son las organizaciones internacionales, cuya tendencia tradicional es a trabajar con una cooperación multilateral; entre ellas tenemos todo el sistema comprendido por las Naciones Unidas, la OCDE, Organización de los Estados Americanos (OEA), y la Unión Europea (UE).

### **Sobre su gestión**

¿Cómo se gestiona la CID? En un primer momento los países oferentes establecen un “marco de asociación país” donde se establece el tipo y características de la cooperación que se va a ejecutar en cada país receptor.<sup>15</sup> Asimismo, se ordenan las actuaciones y se fijan las áreas de intervención para los programas y proyectos (Gómez, 2012).

El proyecto es la unidad básica de la CID y se constituye en un eje importante de su gestión. Su finalidad es satisfacer necesidades concretas a través de técnicas específicas, es una tarea innovadora que tiene un objetivo definido que se efectúa en un tiempo y un espacio determinados a favor de un conjunto de beneficiarios para solucionar problemas específicos (Camacho *et al.* 2001).

Dicho proyecto está sujeto a un ciclo con fases, las cuales de manera general están articuladas a diferentes etapas temporales. A esto se le conoce como el ciclo de gestión del proyecto y varía en sus etapas conforme a diferentes propuestas. Sin embargo, de manera general se pueden establecer cuatro fases: la Identificación, en la que se determinan los problemas que han de resolverse; el diseño, se formaliza lo obtenido en la fase anterior a través del denominado documento de diseño del proyecto en donde se asienta la lógica de acción que se llevará a cabo; la ejecución y seguimiento, la cual implica pasar del diseño a la acción en una determinada realidad; y evaluación, se definen distintos tipos de evaluación: previa, simultánea, final y posterior.

Ahora bien, el método más utilizado para realizar un proyecto es el del Enfoque del Marco Lógico (EML), el cual incluso tiende a ser un requisito para solicitar recursos. De acuerdo con Camacho *et al.* (2001) el EML es un método de

<sup>15</sup> En el caso de la CID no gubernamental los actores plantean sus estrategias particulares.

planificación por objetivos que implica un sistema de toma de decisiones y su característica es que es un método de planificación participativo donde la toma de decisiones se da por consenso junto con el grupo que se pretende beneficiar. El EML consta generalmente de cinco pasos que es el análisis de la participación, de problemas, de objetivos, de alternativas, que corresponde a la fase de identificación del proyecto, y la matriz de planificación del proyecto que corresponde a la fase de diseño.

El paso del análisis de la participación incide en que los beneficiarios sean los protagonistas. Como señalan Camacho *et al.* (2001) la definición de beneficiarios es una decisión de tono político en el que se deben comprender las resistencias que se generarán al momento de tomar decisiones sobre los beneficiarios ya que con ello se genera a su vez un grupo de excluidos o de perjudicados o de opositores.

Por lo que se refiere al análisis de los problemas, se identifican los problemas que afectan a un determinado colectivo; aquí se formula un diagrama de pescado o de causas y efectos, con lo que se construye un árbol de problemas de una realidad de un colectivo determinado. El análisis por objetivos se refiere a la construcción de una copia positiva del árbol de problemas en el cual se establezcan los objetivos a realizar. El análisis de las alternativas cierra la fase de identificación, en este paso se valoran cualitativa y cuantitativamente las alternativas. El último paso es la elaboración de la Matriz de planificación del proyecto; busca ser un instrumento para sistematizar y ordenar los contenidos para el diseño del proyecto, y debe contener elementos como el cronograma de

actividades, el presupuesto y el análisis de la posibilidad de permanencia del proyecto una vez que ya se ha realizado. El proyecto por tanto deberá estructurarse con las siguientes partes: análisis del contexto y justificación de alternativa seleccionada, la intervención, ejecución y la viabilidad.

### **Sobre su carácter incipientemente organizacional**

Ahora bien, a partir de esta descripción técnico-administrativa sobre la CID, cabe preguntarse si realmente la CID puede ser asimilada como un objeto de estudio organizacional.

En términos teóricos la respuesta es afirmativa. Al operacionalizarse la CID a través de los actores descritos anteriormente, y ser éstos actores, actores organizacionales –es decir, organizaciones en estricto sentido–, se cumple con un requisito indispensable para abordar un objeto de estudio de manera organizacional: trabajar dicho objeto de estudio en su relación con las organizaciones o a través de las organizaciones mismas. En otras palabras, dado que la CID es operable a través de organizaciones, puede entonces acomodarse sobre la plantilla de la organización y/o lo organizado y ser asimilada como organizacional (Contreras y De la Rosa, 2013).

Abordar a la CID de manera organizacional implica que en ésta se perciban objetos o fenómenos relacionados con la organización y/o los procesos de *organizing*, abriendo la visión a elementos con los cuales se constituyen las organizaciones y/o los procesos de *organizing* relacionados con la CID –y a las características que se le atribuyen a los mismos.

Hasta el momento, esta fundamentación de la CID como objeto de estudio organizacional queda sólo en un nivel teórico relativamente abstracto. En este sentido, en el siguiente apartado se plantea el caso de la CID en México a través de la creación de la AMEXCID, donde a partir de concebir a la AMEXCID como una organización concreta, tratamos de reducir el nivel de abstracción hasta ahora planteado.

### **La CID en México: el surgimiento de la AMEXCID como una organización**

En México la CID cobra relevancia en el discurso oficial a finales de los ochenta en el periodo presidencial de Carlos Salinas De Gortari<sup>16</sup> pues la mayoría de las dependencias gubernamentales tenían oficinas vinculadas a esta actividad. Pero, con todo y ese dinamismo, existían muchos problemas con la planificación, la gestión, la coordinación interinstitucional y la regulación. Es de esta forma que para resolver esos problemas, en 1988 la CID adquiere un reconocimiento máximo al reconocerse “en la fracción X del artículo 89 de la Constitución como uno de los principios rectores de la política exterior mexicana” (Soria, 2008: 29). Así, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1989-1994, se plantea el doble papel de México como receptor y oferente a través de dos objetivos que implicaban apoyar el desarrollo del país promoviendo una mejor inserción del mismo en el mundo y promover la cooperación para que la comunidad de naciones lograra niveles superiores de desarrollo. Es así que para 1989 se crea bajo la coordinación de la

<sup>16</sup>En ese entonces a nivel mundial se comenzaba a reconocer la existencia de ciertas capacidades por parte de los países de renta media para realizar colaboración con beneficios mutuos, y la cooperación realizada por México era de tipo técnico y empezaba a tener un gran dinamismo. De acuerdo con Soria (2008) en 1988 había 56 convenios de cooperación suscritos con otros gobiernos u organismos.

Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC) el Programa Mexicano de Cooperación Técnica. Posteriormente, con el fin de incidir en los procesos de pacificación en Centroamérica se crea en 1990 la Comisión Mexicana para la Cooperación con Centroamérica (CMCC).<sup>17</sup>

Si bien fue un inicio incipiente se sentó la base para el desarrollo posterior de una cooperación regional. Para el sexenio de Ernesto Zedillo se creó la Subsecretaría de Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), que abarcó los tipos de cooperación por propósito de educación-cultura y técnico-científicos, sin embargo, dada la crisis económica y la tendencia internacional hacia una fatiga por parte de los países donadores de AOD que derivó en que estos reestructuraran la forma como se venía realizando la cooperación, el reto para la Subsecretaría fue transformar la percepción de que México era un donante potencial y cada vez menos un país receptor. Para ello se elaboró la Nota Estratégica de País (NEP), en la que se estableció de manera clara el doble rol que tiene México como oferente y receptor, así como los criterios para la demanda de cooperación en México.

La NEP trajo un gran cambio en la CID de México, pues se buscó pasar de una cooperación tradicional a una cooperación que tuviera la participación de diversos actores, donde la cooperación Sur-sur u horizontal se fortaleció junto con la cooperación triangular cuando la Subsecretaría buscó la participación de múltiples actores y la intensificación de vínculos con terceros países para contribuir a la cooperación que México ya daba a Centroamérica.

<sup>17</sup> La dinámica de cooperación en ese entonces no fue a través de proyectos sino a través de diversas acciones, puesto que de acuerdo con Soria (2008), se carecía de recursos y una metodología sólida que permitiera su desarrollo.

Este cambio positivo trajo consigo que para 1998 se creara el Instituto Mexicano de Cooperación Internacional (IMEXCI)<sup>18</sup>, organismo desconcentrado de la SRE, que de acuerdo con Soria (2008), constituyó el elemento más importante de institucionalización de la cooperación internacional en esos momentos. El propósito del IMEXCI fue generar una mejor coordinación de la cooperación que permitiera una canalización y uso de recursos más eficiente.

Con el IMEXCI se generó un amplio reconocimiento de la actividad de cooperación en México y su saldo fue de un alto dinamismo y beneficios. No obstante, aún no se alcanzaba a dotar a la CID en México de recursos propios y de un marco jurídico que sistematizara las acciones del país, lo cual traería como consecuencia un retroceso en la institucionalización de la CID a la llegada del nuevo gobierno de Vicente Fox, pues la lógica de su acción fue distinta: se desmanteló el IMEXCI. Así, del órgano desconcentrado que era, después de pasar por un primer cambio al conformarse la Subsecretaría de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (SURECI), la CID mexicana pasó a hacerse operable a través de una Unidad Administrativa con nivel de dirección general denominada Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (URECI) (Lallande, 2014).

En ese contexto, la CID dejó de lado el interés por el desarrollo y se enfocó primordialmente en la promoción económica; solamente la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC) fungió como punto focal sobre el interés por el desarrollo en la cooperación internacional mexicana. Dicha situación

<sup>18</sup> Se integró por cuatro unidades administrativas con el nivel de Dirección General: la de Cooperación Técnica y Científica, la de Cooperación Educativa y Cultural, la de Organismos de Cooperación Económica y de Desarrollo, y la de Cooperación con Centroamérica y el Caribe (Soria, 2008).

se mantuvo hasta el gobierno de Felipe Calderón, pues en el 2011 comenzaron a existir elementos para una nueva transformación con la propuesta de la entonces senadora Rosario Green, quien había sido la creadora del IMEXCI, de desarrollar una Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) que buscaba edificar una estructura integral y permanente que la dotara de mayor peso en la política exterior a través de nuevas organizaciones y de mecanismos operativos normalizados.

Sin embargo, la aprobación de la LCID fue tortuosa y lenta (Lallande, 2014), pues la iniciativa no provino del Poder Ejecutivo sino del Legislativo. Al final el 6 de abril de 2011 se publicó y permitió contar con un mando legal por el cual el gobierno estaba obligado a crear y conformar instancias y mecanismos operativos-financieros, los cuales fueron: la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID),<sup>19</sup> el Consejo Consultivo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo,<sup>20</sup> el Programa Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID),<sup>21</sup> el Registro Nacional (RENCID) y Sistema Mexicano de Información para la Cooperación Internacional para el

<sup>19</sup> Es un órgano desconcentrado de la SRE, cuenta con autonomía técnica y de gestión que dispone de recursos materiales, humanos y financieros en términos de las disposiciones aplicables (LCID, 2011).

<sup>20</sup> El Consejo Consultivo de la AMEXCID se constituye con el propósito de contribuir a la formulación del PROCID y de la política pública de esta materia; está integrado por representantes de diversas Secretarías y entidades (para un mayor detalle de estas Secretarías y entidades ver Capítulo IV Del Consejo Consultivo de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la LCID, 2011).

<sup>21</sup> PROCID es la “base para la planeación y ejecución de las acciones de cooperación internacional, así como de las estrategias de recepción, transferencia e intercambio de recursos, bienes, conocimientos y experiencias en materia educativa, cultural, técnica, científica, económica y financiera” (LCID, Art.23, 2011).



Desarrollo (SIMEXCID)<sup>22</sup> y el Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (FONCID).<sup>23</sup>

La creación de la AMEXCID pasó desapercibida, pues en realidad se utilizaron recursos previos ante la no asignación para la agencia. En un primer momento se buscaba que la DGCTC la conformara, posteriormente se decidió que sería la URECI, lo que ocasionó que se interpretara dicho cambio como un simple cambio de siglas, lo que traería como consecuencia que la AMEXCID fuera confundida por un área económica. El cambio de siglas no era lo único, pues la AMEXCID se creó siendo una copia fiel de la URECI, esperando que posteriormente se pudieran generar nuevas plazas para la Agencia (Lallande, 2014).

Con la llegada del nuevo gobierno de Enrique Peña Nieto los problemas de estructura y recursos fueron heredados, pero a diferencia de Felipe Calderón y su estrategia en materia de seguridad como parte de la CID, en este nuevo gobierno se auguraba un mejor escenario para la AMEXCID, pues dentro del PND 2013-2018 se estableció que la política exterior se basaría en la CID. Esto último se reconoció en una de las cinco metas al estipularse que México debe consolidarse como un país con responsabilidad global, y que la AMEXCID debía cumplir el rol de coordinadora y ejecutora de la CID, apoyándose para ello, conforme a la LCID, en el PROCID, el FONCID y el RENCID (Lallande, 2014).

<sup>22</sup> “Con base en la información inscrita en el Registro Nacional, la AMEXCID creará, organizará, administrará y mantendrá actualizado [...] el Sistema de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo” (LCID, Art.29, 2011).

<sup>23</sup> El FONCID se integrará con las asignaciones presupuestales federales aprobadas por la Cámara de Diputados y por aportaciones financieras y en especie de gobiernos extranjeros y organismos internacionales, y con aportaciones financieras en especie de los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios (LCID, Art. 33, 2011).

Sin embargo, considerando que la LCID se publicó en 2011 y que el nuevo PROCID 2014-2018 fue publicado hasta abril de 2014, los avances han sido lentos. Asimismo, en el tercer informe presidencial recientemente emitido se ofrece escasa información para realizar una evaluación en términos cuantitativos de los avances realizados hasta el momento; lo mismo ocurre a nivel cualitativo, pues si se considera que uno de los objetivos era ampliar y promover la CID Sur-Sur y Triangular, solamente se menciona lo relativo a la cooperación educativa, en otras palabras se presenta información sesgada al respecto (Peña, 2015). Para el caso del RENCID, si bien en la LCID se establece que debía operarse en diciembre de 2012, hasta el momento sólo se ha incorporado a la administración pública federal y aún se espera que se contemple en breve la participación del resto de actores que forman parte de la CID (Peña, 2015).

Una vez que hemos expuesto el desarrollo institucional de la CID en México, la cuestión pendiente es mostrar que los actores de la CID mexicana son realmente organizaciones, y en especial, la AMEXCID.<sup>24</sup> Si bien resulta complicado definir que es una organización debido a que existen diversas definiciones y perspectivas que las significan,<sup>25</sup> en este trabajo hacemos uso de la definición de Hall (1996),<sup>26</sup> la cual recupera el conocimiento generado por la Teoría de la Organización y por ende permite destacar los elementos básicos atribuibles a

<sup>24</sup> La forma y argumentos básicos para mostrar porque la AMEXCID puede ser concebida como una organización se retoman de la Rosa (2004), De la Rosa y Contreras (2007), y De la Rosa y Pérez (2014).

<sup>25</sup> A manera de ejemplo, se puede citar a Scott (1981) quien presenta tres definiciones ligadas con lo que en su opinión han sido las tres mayores perspectivas empleadas en el análisis organizacional: las organizaciones como sistemas racionales, naturales o abiertos; o a Hatch (1997), quien agrega la perspectiva cultural o simbólica.

<sup>26</sup> Para Hall (1996: 33), una organización "es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de memberships; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad".

cualquier organización: participantes, estructura, metas, procesos, reglas y ambiente. Así que, si la AMEXCID cumple con estos elementos conceptuales, puede aseverarse que es una organización.

Tras lo anterior, se puede señalar que la AMEXCID implica una *colectividad*,<sup>27</sup> pues está integrada por personas que pretenden instrumentar la CID mexicana y ser el pilar administrativo que se encargue de realizar los objetivos de “concertar, coordinar y estimular las acciones de cooperación internacional con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal” (LCID, Art. 10, 2011), además de coadyuvar con la SRE en la elaboración del PROCID y encargarse de la administración del Registro y el SIMEXCID.

Sobre el elemento conceptual de contar con una *frontera identificable*, AMEXCID se diferencia de su entorno al ser instituida formalmente por la LCID como una unidad instrumental para la realización de la CID con sus atributos, autoridades y responsabilidades propias que la distinguen de cualquier otra organización. La AMEXCID se caracteriza por tener la facultad única en el gobierno mexicano de programar, promover, ejecutar y evaluar las acciones y proyectos de cooperación internacional de México en su doble rol de oferente o receptor.

El *orden normativo* de la AMEXCID, al igual que el de muchas organizaciones gubernamentales, cuenta con un amplio marco normativo que le otorga formalidad, que para el caso de la CID, a manera de ejemplo, se destaca el Art. 89 Fracción X de la Constitución. De la misma manera, su inserción en el PND 2013-2018 -en la meta sobre “México y su responsabilidad global”- como una prioridad nacional

<sup>27</sup> Una colectividad de acuerdo con Scott (2003:28) comparte objetivos primariamente comunes.

alineada y en congruencia con los programas sectoriales, le atrae el respaldo de la Ley de Planeación en su artículo 16, principalmente. De manera adicional, como órgano desconcentrado de la SRE también se orienta por el Reglamento Interno de ésta que, a su vez, se rige por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. No obstante, la AMEXCID obedece a la LCID y a las normativas de carácter interno que se han ido creando. También dependerá de la vinculación del país con normas del derecho internacional.

En el caso de los *niveles de autoridad*, la LCID establece que para la AMEXCID existirá un Director Ejecutivo<sup>28</sup>, un Consejo Consultivo<sup>29</sup>, un Comité técnico y de Administración del Fideicomiso que estará constituido por representantes de la SRE, de la AMEXCID y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (LCID, Art. 38, 2011).

Respecto de los *sistemas de comunicaciones*, la AMEXCID cuenta con un marco de conocimiento que le permite el flujo de información. Además, tanto el PROCID, la propia LCID e inclusive la SIMEXCID dotan a la Agencia de un marco interpretativo bajo el cual puede comunicarse. Incluso la LCID, establece un marco para la comunicación del Consejo Consultivo de la AMEXCID en el sentido de que impone sesionar ordinariamente dos veces al año, y que el Presidente del Consejo Consultivo podrá convocar a reuniones de los Consejos Técnicos que se

<sup>28</sup>Propuesto por el titular de la SRE y designado por el Presidente de la República, que tendrá entre otras atribuciones, el establecimiento de políticas, lineamientos y procedimientos de carácter técnico y administrativo que rijan en las áreas administrativas de AMEXCID; la administración de recursos asignados a AMEXCID para el desarrollo de sus actividades (LCID, Art.19, 2011).

En este brazo administrativo de la AMEXCID se encontrarían las áreas conformadas con la reciente reestructuración que son: Cooperación Internacional para el Desarrollo, Proyecto de Cooperación para Mesoamérica y El Caribe, Promoción Cultural y Turística, y Cooperación y Promoción Económica (Lallande, 2014).

<sup>29</sup>También reconocido por la LCID en el Capítulo IV el cual será constituido por 17 Secretarías y 3 Entidades, que contribuirán con la formulación del PROCID, y que será apoyado para atender asuntos puntuales por Comités técnicos ad-hoc.

constituyan a propuesta del Director Ejecutivo para que opinen o participen en la evaluación de acciones específicas de CID sobre todo en aquellas con temas especializados.

Sobre los *sistemas de coordinación de membreccías*, existen mecanismos de coordinación que pueden estructurarse de tal forma que pueden convertirse en rutina, un claro ejemplo es el uso del enfoque del proyecto y la utilización del marco lógico dentro de la gestión de proyectos, pues en materia de cooperación se han vuelto herramientas que permiten la coordinación de las partes, además de ser referentes que se utilizan a nivel internacional.<sup>30</sup>

Respecto de la *continuidad*, a diferencia de lo que ocurría en la CID en México en los gobiernos anteriores a la promulgación de la LCID en los cuales aquellos organismos encargados de la cooperación eran disueltos o transformados en dependencias con menor rango y capacidad de acción -como ocurrió con la IMEXCI y el gobierno de Vicente Fox-, la promulgación de la LCID le otorga a la AMEXCID certeza jurídica respecto a su continuidad, atribuciones, y estructura.

Por lo que respecta al *ambiente*, se reconoce la interacción con otras entidades a través del Consejo Consultivo, pero también de aquellas generadas con agencias de cooperación de otros países, Organismos Internacionales, Organizaciones de la Sociedad Civil, otro tipo de donantes privados, Instituciones de Educación Superior y de Investigación, con gobiernos y organismos de las

<sup>30</sup>Formalmente el PROCID 2014-2018 establece como mecanismos de coordinación de las actividades de CID la celebración de las sesiones del Consejo Consultivo, de los Consejos Técnicos ad-hoc y demás reuniones de coordinación que el Reglamento Interior de la SRE le confiera. El PROCID a su vez señala como mecanismos de coordinación de la cooperación entre México y otros países las Comisiones Binacionales, Comisiones Mixtas, Reuniones Preparatorias, Reuniones de Seguimiento, los Grupos Técnicos de Trabajo y las Comisiones Ejecutivas, sustentadas en los alcances y estrategias de los acuerdos básicos de cooperación, en cuyos marcos se efectúan los consensos para emprender programas y proyectos conjuntos con pares extranjeros (PROCID, 2014:26).

entidades federativas, y la propia SRE pues al ser la AMEXCID un órgano desconcentrado de ésta, se puede considerar a la Secretaría como parte de su ambiente.

La AMEXCID *se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas*, pues tiene múltiples actividades como la identificación de opciones de cooperación internacional, la celebración de convenios de colaboración con agencias de cooperación internacional de otros países para realizar cooperación triangular, o también la celebración de convenios con diversos actores pertenecientes al sector público para la realización de acciones de cooperación internacional, entre otras tantas actividades que realiza para alcanzar su función coordinadora.

Por otro lado, éstas y otras actividades se encuentran ligadas al PROCID que para el periodo 2014-2018 plantea, como prioridades geográficas y temáticas -en lo relativo a la oferta de cooperación mexicana-, trabajar en orden prioritario con Centroamérica, el resto de América Latina y el Caribe, los países en desarrollo de Asia-Pacífico y África, además de promover la cooperación Sur-Sur.<sup>31</sup>

La AMEXCID planea obtener *resultados para los miembros de la AMEXCID, la AMEXCID misma y la sociedad*. Tiene como tareas-como estipula la LCID- planificar, monitorear y evaluar los resultados de los proyectos que se lleven a cabo; el objetivo principal es dar seguimiento sistemático a esos proyectos para conocer sus impactos y que ello sirva para retroalimentar la planeación de la

<sup>31</sup>En el caso específico de las prioridades temáticas, tanto en su posición como oferente o receptor, las actividades de cooperación deberán tener el propósito esencial de potenciar el desarrollo del país pues, no hay que olvidar, que la CID está ligada a la geopolítica y a las estrategias particulares de cada país para obtener, por ellos mismos, algún beneficio (Sogge, 2004). Para el caso de la recepción del país, se busca un impacto en la productividad y en el desarrollo compartiendo conocimiento, tecnología y mejores prácticas.

Agencia con el objeto de alcanzar una eficiencia en la CID que México realiza como oferente y receptor. Los resultados esperados buscan impactar directamente en la sociedad y el desarrollo del país.

Una vez pasada la AMEXCID por los vericuetos conceptuales de la definición de Hall (1996), se puede afirmar que en estricto sentido es una organización, y puede como parte de la CID, ser comprendida como un objeto de estudio organizacional.

### **Algunas problemáticas generales de AMEXCID y la CID de México**

A pesar de que actualmente en México la CID ha alcanzado un nivel importante dentro de la política exterior y de que la adopción de la LCID ha traído la conformación, aunque de manera lenta, de una estructura de coordinación de la cooperación<sup>32</sup>, persisten ciertas dificultades, carencias y quizá obstáculos que han tendido a generar diversas problemáticas en su gestión. En este apartado señalaremos algunas de éstas.

A) El proceso de emergencia de la AMEXCID, como una organización coordinadora de la CID nacida en el seno de la SRE, si bien se benefició de los recursos de instancias previas dedicadas a la CID en la SRE y con ello se evitó la erogación de recursos, al final han generado problemas en la definición de su estructura pues al no prestársele la suficiente importancia—como en el caso del gobierno de Felipe Calderón—, el desarrollo y consolidación de una estructura

<sup>32</sup> Que va desde la creación de la AMEXCID, el desarrollo del PROCID en 2014, el otorgamiento de fondos propios, la realización de acciones como poner en marcha la plataforma que conforma el RENCID y dar capacitación a los funcionarios a nivel nacional para su manejo (Peña, 2015).

especializada en la gestión de la CID se fue difiriendo en el tiempo. Ahora, en el gobierno de Peña Nieto, la AMEXCID enfrenta una nueva reestructuración.

B) La falta de consolidación en su estructura ha acarreado problemas de identidad y de percepción de su desempeño, pues como demuestra el estudio de Lallande (2014) sobre las expectativas de la puesta en marcha de la LCID, queda demostrado un desencanto, desconocimiento y/o falta de involucramiento en su instrumentación.<sup>33</sup> En el mismo sentido, la evaluación de la cooperación en el tercer informe de gobierno, arroja que las actividades alineadas con el eje de “México con responsabilidad global” se han enfocado a las labores económicas que buscan consolidar las relaciones comerciales, pero que carecen o tienen poca relación con la intención de la LCID sobre cumplir el propósito de promoción de desarrollo; que en las actividades realizadas en el exterior hace falta coherencia y dinamismo, por ejemplo, en la representación en foros internacionales no basta la asistencia, sino una presencia propositiva; lo mismo ocurre con la pérdida de liderazgo a nivel regional (Peña, 2015).

C) Otro problema es que a pesar de que la LCID establece la importancia de generar información sobre la cooperación llevada a cabo en el país, la AMEXCID sólo ha realizado un informe –2011-2012–, lo cual impide la toma de decisiones oportunas y satisfactorias para los actores involucrados en la cooperación, peor aun cuando no se han concretado el RENCID y el SIMEXCID.

D) Los constantes cambios previos que en el papel que se le concedían a la CID en la política pública y con ello los cambios constantes de responsables de

<sup>33</sup>El estudio se sustenta en una encuesta que fue aplicada a funcionarios de la AMEXCID, a funcionarios de las áreas de las Secretarías de Estado vinculadas a la CID y a académicos estudios de la CID.



llevarla a cabo, han provocado que la CID en México aún no se institucionalice (Lallande, 2014) y han causado una ruptura respecto de las experiencias pasadas y del conocimiento generado en éstas.

E) Las responsabilidades adquiridas a nivel internacional, como es el caso de la agenda de los ODM y la entrada de la ODS, junto con las propuestas realizadas en el PND que buscan alinearse a estas agendas internacionales, provocan que en ocasiones se desfasen en las metas. Si bien en el Tercer Informe de Gobierno se expone que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, entregó un reconocimiento a México por haber alcanzado la meta fijada en el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio: reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que padecen hambre como señala Peña (2015), lo que representa sólo es uno de ocho ODM, por lo que hay desfase en las metas.

Existen otros elementos que si bien no se pueden atribuir de manera explícita y directa a la AMEXCID, han tendido o pueden tender a ser problemáticas para la CID mexicana.

F) La CID siempre se ha encontrado llena de ambigüedades y dobles significados, pues los intercambios generados entre países oferentes y receptores pueden enmascarar coerciones (Sogge, 2004), ya que en toda cooperación existen reglas del juego que en ocasiones benefician más a los oferentes. Estos alinean los apoyos que otorgan con sus propios intereses en tanto que los países receptores configuran y moldean sus preferencias y aspiraciones para encajar en los criterios e intereses de los países oferentes. Así, las prácticas de

CID llegan a “ejercer una suerte de poder suave a favor de los intereses nacionales del donante, en convergencia con respecto a la contraparte” (Lallande, 2014:52).

Por esta razón, en países como México, la deuda pública es el instrumento más utilizado para complementar las acciones de desarrollo. Los acuerdos internacionales de cooperación para el desarrollo etiquetan los recursos y establecen una rendición de cuentas hacia afuera. Esta es una posible explicación de la poca importancia dada al AMEXCID, que ha reducido sus responsabilidades al otorgamiento de becas a extranjeros para estudiar en México, la promoción cultural, turística, comercial y de inversiones, así como la promoción de candidatos para ocupar puestos en las estructuras de los organismos internacionales.

G) La CID ha tendido a fomentar cada día más la gobernanza. Ante el surgimiento de nuevos actores, a estos se les reconocen ciertas capacidades para poder llevar a cabo una participación en la CID, sin embargo, cada uno de ellos tiene sus propios intereses, y dado que los acuerdos de cooperación podemos encontrar que no son perfectos aludiendo a la idea Coasiana sobre que los contratos son incompletos, los actores pueden hacer uso de esa falta para obtener ciertas ventajas.

Las problemáticas anteriormente presentadas, atendiendo a la propuesta de este trabajo, pueden comprenderse como problemáticas organizacionales, pues al establecer que la CID es un objeto de estudio organizacional, se puede establecer que sus problemáticas son también organizacionales. Por lo tanto, se puede estudiar desde una perspectiva organizacional.

En el caso de México, en tanto organización encargada de coordinar la implementación de la CID, la AMEXCID presenta problemáticas organizacionales que pueden alcanzar su comprensión a través de corrientes teóricas inherentes a la perspectiva organizacional, como se muestra en el siguiente apartado.

### **Problemáticas organizacionales de la AMEXCID y la CID de México**

Para poder establecer la manera en que las problemáticas generales citadas en el apartado anterior pueden adquirir el carácter de organizacional, las vincularemos con situaciones particulares resultantes de dichas problemáticas, las cuales pueden ser asociadas a –o interpretadas en función de– problemáticas organizacionales específicas, y pueden por tanto, ser abordadas para su estudio con diversas corrientes teóricas organizacionales.<sup>34</sup>

Respecto de la emergencia de la AMEXCID como una organización coordinadora de la CID nacida en el seno de la SRE, establece al menos tres problemáticas organizacionales. La primera, la falta de consolidación de su estructura organizacional y/o su constante reestructuración derivada del seguimiento de la LCID para la conformación de la agencia, ha conducido a la generación de disfunciones burocráticas. A su vez la estructura de AMEXCID se determinó por la carencia de recursos y la ausencia de un plan para su diseño, lo cual puede interpretarse como falta de diseño organizacional. La reestructuración propuesta por el gobierno de Peña Nieto obedece a que existan áreas

<sup>34</sup>Si bien, en la perspectiva organizacional existe un amplio abanico de corrientes teóricas, para este trabajo tomaremos como referencia las que consideramos las de mayor representatividad, y reconocemos que es probable que una misma problemática organizacional pueda ser analizada por múltiples corrientes teóricas, e incluso, bajo la interrelación de varias de ellas.

especializadas, que hasta donde se alcanza a percibir, buscan cierta flexibilidad organizacional que permita tanto una especialización como una atención a los diversos actores inmersos en la CID. En este sentido, las corrientes que pueden ser de utilidad para el análisis de estas problemáticas son la burocracia, el diseño y configuración organizacional, las nuevas formas de organización y las organizaciones flexibles (Merton, 1984; Mintzberg, 1995; Daft, 2005; Heydebrand, 1989).

La segunda y tercera se relacionan con la generación de una cultura organizacional fragmentada y una identidad organizacional naciente. Por una parte, al haberse conformado la AMEXCID a partir de instancias que ya existían y que habían generado su propia cultura organizacional, seguramente fue evidente que la cultura organizacional de la AMEXCID implicó una cultura organizacional fragmentada. Por otra parte, la identificación de los miembros de la AMEXCID con sus culturas organizacionales originarias seguramente ha hecho que la identidad organizacional de la AMEXCID sea igualmente una identidad organizacional fragmentada. Las corrientes que pueden ser asociadas al análisis de estas problemáticas son la cultura en las organizaciones e identidad organizacional (Martin, 1992; Albert y Whetten, 2004).

En lo tocante a las expectativas y resultados de instrumentar la LCID, se puede relacionar con tres problemáticas: el desempeño organizacional de la AMEXCID, su legitimación como organización coordinadora de la CID y los mitos racionalizados de la misma CID. Para el caso del desempeño organizacional, ello implica la posibilidad de una inadecuación entre el individuo –funcionario público–

y la estructura organizacional formal, la cual puede incidir en el desempeño de la AMEXCID. Respecto de la legitimación de la AMEXCID, los resultados obtenidos del estudio de Llande (2014) demuestran que a pesar de que la AMEXCID está respaldada por un mandato federal con la LCID, se enfrenta a buscar la legitimidad ante los interesados en la CID de México. Por otro lado, el tratar de alcanzar los ODM, la AMEXCID puede caer en la generación de mitos racionalizados con respecto a los resultados que verdaderamente se obtienen. Las corrientes que pueden ser de utilidad para el análisis de estas problemáticas son las nuevas relaciones humanas y el nuevo institucionalismo (Argyris, 1965 y 1975; Meyer y Rowan, 1977).

En lo relativo a la falta de información oportuna de la CID para los diversos actores que participan en proyectos o en fases de la CID, y el retraso en la instrumentación del RENCID y el SIMEXCID, pueden abordarse organizacionalmente a través de dos problemáticas: 1) la incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones y procesos organizativos que puede llevar a que muchas decisiones pueden tender a tomarse por momentos de coyuntura o resolución expresa; por ejemplo, la gestión de la ayuda humanitaria ante desastres naturales acarrea para AMEXCID decisiones por coyuntura o resolución expresa que pueden ser estudiados bajo la lente de las teorías de la ambigüedad organizativa (Cohen, March y Olsen, 1972); 2) la conformación de un sistema de procesamiento de información que reduzca la incertidumbre; la toma de decisiones es un tema importante en cualquier organización, y en el caso de la AMEXCID, ha tenido problemas para el desarrollo de un sistema de proceso de información que

permita no sólo a los miembros de AMEXCID tomar decisiones satisfactorias, sino también a los actores involucrados, problemática que puede abordarse bajo la óptica de la escuela del comportamiento (Simon, 1988).

Con relación a los cambios constantes previos en el papel de la CID en la política pública y los cambios constantes en las organizaciones responsables de la CID que generan rupturas de experiencias en materia de la CID, dos problemáticas organizacionales se derivan: los cambios en las organizaciones responsables de la CID, es decir, los diversos cambios que ha sufrido la CID han provocado cambios organizacionales en cada una de las instancias que en algún momento fueron responsables de la cooperación del país –a su vez, la AMEXCID se encuentra en un periodo de crecimiento bajo la noción de su ciclo de vida en el cual se esperaría una consolidación y madurez ante el respaldo que la LCID le da; y la continuidad del aprendizaje y generación de conocimiento, esto es, los procesos de creación de conocimiento y aprendizaje a partir de conocimiento tácito y del explícito, se han visto fragmentados ante los constantes cambios en las organizaciones responsables del CID. Las corrientes adecuadas para el estudio de estas problemáticas serían el cambio organizacional y aprendizaje y conocimiento organizacional (Demers, 2007; Nonaka y Takeuchi, 1999).

Igualmente, la institucionalización de la CID en México tiene su reflejo organizacional en el isomorfismo organizacional, pues la AMEXCID, independientemente del proceso que se desarrolló para su creación fue, en general, también producto de un mimetismo respecto a las agencias de cooperación de países donadores pertenecientes a la OCDE pues, dado que

México es miembro de este organismo, tiende a adoptar las buenas prácticas de otros países. También, la institucionalización de la CID se refleja organizacionalmente en el proceso de institucionalización de la AMEXCID pues con todos los cambios en la CID en nuestro país, como señala Lallande (2014), su institucionalización no ha ocurrido o, mejor dicho, se ha mantenido débil. En el caso de la AMEXCID podríamos señalar que en estos momentos se encuentra en una fase de habituación para alcanzar su institucionalización, por lo que es el nuevo institucionalismo (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 2001; Tolbert y Zucker, 1996) la corriente teórica adecuada para el estudio de estas problemáticas organizacionales.

Respecto del desfase de las metas planteadas en las agendas internacionales de ODM/ODS, se derivan dos problemáticas organizacionales, una que hace referencia a la contradicción y complementariedad de lógicas institucionales y otra a los mitos racionalizados de la CID. El hecho de que se busque una alineación entre las metas del país y los compromisos internacionales provoca en este caso en la AMEXCID contradicciones entre las lógicas institucionales que orientan sus acciones y sus elementos simbólicos. Asimismo, el adoptar compromisos internacionales puede llegar a ser una manera en que el país, en materia internacional, adquiera una posición y para ello el reflejar resultados en sus acciones respecto de la CID a través de la AMEXCID tiende a convertirse en un mito racionalizado: la AMEXCID se convierte en una forma de legitimación de la CID más que en un instrumento para llevarla a cabo real y eficientemente. En concordancia, es el nuevo institucionalismo (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton,

Ocasio y Lounsbury, 2012; Meyer y Rowan, 1977) la corriente adecuada para estudiar esta problemática organizacional.

Con referencia a las ambigüedades y dobles significados en la CID, se generan también dos problemáticas organizacionales: el establecimiento de reglas del juego y el ejercicio de poder ante capacidades diferentes. El establecimiento de reglas del juego por parte de los países donadores hace que agencias como AMEXCID se sometan a ciertos términos e incluso transforme su estructura con el objeto de recibir los apoyos de CID de dichos países, es decir la CID se vuelve una práctica disciplinaria para dichas organizaciones o para actores involucrados en la CID en el rol de receptores. Por otro lado, ante capacidades monetarias, de acción, de conocimiento, las propias agencias oferentes pueden llegar a tener injerencia en las agencias socias cuando se realiza por ejemplo cooperación triangular a terceros países. La corriente organizacional que en este caso puede ser de utilidad para el estudio de estas problemáticas puede ser el poder en las organizaciones, en específico el macro poder y la dependencia de recursos (Mintzberg, 1992; Pfeffer y Salancik, 1978).

Finalmente, respecto de los intereses particulares en la CID por parte de los actores involucrados, la problemática organizacional relacionada tiene que ver con la generación de incertidumbre en los acuerdos de cooperación. Ante los intereses particulares de los actores y sus diversas capacidades de actuación se puede fomentar un juego con los intereses colectivos. Por otro lado al contener un grado de incertidumbre, los acuerdos de cooperación pueden presentar oportunidades



para el ejercicio de poder. La corriente teórica adecuada para el estudio de esta problemática organizacional es el poder (Crozier y Friedberg, 1990).

### **Reflexiones finales**

La primer y más importante reflexión de ese trabajo es que el conjunto de problemáticas que plantea la AMEXCID –en tanto objeto de estudio empírico de carácter organizacional–, al ser interpretadas con referentes organizacionales y, en consecuencia, tratadas como problemáticas organizacionales, se puede tratar como una agenda de investigación que dé pie al desarrollo, en profundidad, de una perspectiva organizacional de la política exterior, específicamente, del caso mexicano. Intentamos mostrar cómo, problemáticas que pudieran parecer lejanas al análisis organizacional, en realidad pueden comprenderse organizacionalmente, siempre y cuando sean asimiladas a esquemas de significado que refieran a la organización y a lo organizado.

Si bien existen diversas disciplinas involucradas en el estudio de la CID, éstas centran su atención en los preceptos de gestión de buenas prácticas de la CID a nivel mundial, escapándose de su mirada aspectos organizacionales que también inciden en la mejora operacionalmente efectiva de la CID, como la cultura e identidad organizacional, el cambio organizacional, las relaciones de poder inter organizacionales, la incidencia de las lógicas institucionales en las organizaciones implementadoras de la CID, el aprendizaje organizacional, entre otros. De ahí la trascendencia del desarrollo de la perspectiva organizacional para el estudio de la política pública exterior. Pero también, el considerar a la CID como un objeto de

estudio organizacional abre oportunidades para la comprensión del fenómeno organizacional en organizaciones sui géneris como las Agencias de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La exposición de los dos últimos apartados da muestra de que el estudio de la CID desde la perspectiva organizacional es de largo alcance pues no solamente existen múltiples problemáticas organizacionales, sino que éstas pueden comprenderse con más de una lente y/o corriente del campo de estudio de lo organizacional.

A pesar de que el estudio de la CID—así como de la política exterior y de las organizaciones internacionales (OI) que producen a ambas— bajo la perspectiva organizacional resultapertinente, el hecho de que los estudiosos de las organizaciones no las conozcan a fondo es una limitante para su adecuado abordaje organizacional. En contraparte, el que los estudios de la CID, de la política exterior y de las OI releguen el enfoque organizacional para estudiarlas y comprenderlas de mejor manera, resulta una limitante para su comprensión multidisciplinar.

Estas limitantes pueden convertirse en una oportunidad para establecer diálogos fructíferos entre el estudio de las organizaciones y los estudios de la CID, de la política exterior y de las OI. Sea pues una invitación para que los estudiosos de esos objetos desarrollen su interés ya sea por el estudio de la CID desde una perspectiva organizacional o por la comprensión del fenómeno organizacional a partir de la CID.

## Referencias

- Albert, S. y Whetten, D. (2004). "Organizational Identity", en Hatch y Schultz (edit.) *Organizational Identity. A Reader*. New York: Oxford University Press. pp. 89-118.
- Argyris, Chris (1965) *Personality and organization. The conflict between system and the individual*, Tokio, Harper & Row/John Weatherhill.
- Argyris, Chris (1975) "The impact of the formal organization upon the individual", en Derek S. Pugh, *Organization theory*, Londres, Penguin Books, pp. 261-278.
- Ayala, Citlali (2012) "Aspectos teórico - conceptuales de la Cooperación Internacional para el Desarrollo" en Ayala, Citlali y Jorge A. Pérez (2012) *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos*, México, Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional, pp. 11-38
- Camacho, Hugo *et al.* (2001) *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, Madrid, CIDEAL.
- Cantillo, Victoria (2014) "La cooperación internacional post 2015: La transición de los ODM a los ODS" *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 1(2), pp. 249-261
- Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), pp. 1-25.

Contreras, Julio C. y Ayuzabet De la Rosa (2013) "Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas" en De la Rosa Ayuzabet y Julio C. Contreras (2013) *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*, México, Editorial Fontamara, pp. 13-56

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza.

Daft, Richard (2005) *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson

De la Rosa, Ayuzabet (2004) "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización" en *Revista Iztapalapa*, 56, (25), pp.129-174

De la Rosa, Ayuzabet, Julio Cesar Contreras (2007) "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales", en *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 3 (2), segundo semestre, pp.17-67, UAM-I, México

De la Rosa, Ayuzabet, y Magali Pérez (2014), "Introduciendo a la ecoaldea en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares" ponencia publicada den la memoria del XII Congreso Internacional en Análisis Organizacional, Universidad del Caribe

Delgadillo, Diana, Alejandra Segura y Citlali Ayala (2012) "Los actores públicos en la cooperación para el desarrollo: una aproximación conceptual y descriptiva a su ejecución en el sistema internacional" en Ayala, Citlali y Jorge A. Pérez (2012) *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e*

*instrumentos*, México, Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional, pp.107-136

Demers, Christiane (2007) *Organizational Change Theories. A synthesis*, Sage, Thousands Oaks, California.

DiMaggio, Paul J. y Walter Powell (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147-160.

Domínguez, Rafael (2014) "Perspectivas de la cooperación internacional y el desarrollo sostenible después de 2015" en *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 1(2), pp. 5-32

Gómez, Manuel (2012) "El ciclo de gestión de los proyectos de cooperación para el desarrollo: una aproximación práctica" en Ayala, Citlali y Jorge A. Pérez (2012) *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos*, México, Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional, pp.183-221

Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México

Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, New York.

Heydebrand, Wolf (1989) "New organizational forms", en *Work and Occupations*, 16 (3), agosto, pp. 323-357.

Infante, Ricardo (2011) "América Latina en el "Umbral del desarrollo". Un ejercicio de Convergencia Productiva", Documento de trabajo 14, CEPAL.

Lallande, Juan P. (2014) "La cooperación internacional para el desarrollo de México. Un análisis de sus acciones, institucionalización y percepciones" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, UNAM, LXI (22), pp.51-86.

LCID, Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2011). Diario Oficial de la Federación. México (6 de abril de 2011) Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID.pdf> [Fecha de consulta: 13/09/2015]

Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, Nueva York, Oxford University Press

Merton, Robert K. 1984 "Estructura burocrática y personalidad", en *Teoría y estructuras sociales*, México, FCE, pp. 275-286.

Meyer, John W. y Brian Rowan 1977 "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", en *The American Journal of Sociology*, 83( 2), pp. 340-363.

Mintzberg, Henry (1992) *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel.

Mintzberg, Henry (1995) *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford University Press.

ONU (2013), Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Milenio. Informe, 2013.

ONU(2015), Organización de las Naciones Unidas, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Asamblea General, 12 de Agosto 2015, Sesión 69.

Peña, Arely O. (2015) “La cooperación Internacional para el Desarrollo, en el Tercer Informe del Presidente Peña Nieto” en *ObservaCoop, Observatorio de Cooperación Internacional*, Instituto Mora, Disponible en: <http://www.observacoop.org.mx/index.php/blog/item/205-informe-presidencial-2015-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-enrique-pena-nieto> [Fecha de consulta: 13/09/2015]

Pérez, Alfredo e Iván Sierra (1998) *Cooperación técnica internacional. La dinámica internacional y la experiencia mexicana*, Miguel Ángel Porrúa, PNUD-SRE.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik 1977 “Who gets power-and how they hold on to it: a strategic contingency model power”, en *Organizational Dynamics*, 5, (3), pp. 3-21

PND, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Presidencia de la República, Disponible en: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf> [Fecha de consulta: 13/09/2015]

Powell, Walter y Paul DiMaggio (comps.) 2001 *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México.

PROCID, Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014- 2018 Disponible en: <http://amexcid.gob.mx/images/pdf/procid/Programa-de-Cooperacion-Internacional-para-el-Desarrollo-2014-2018.pdf> [Fecha de consulta: 13/09/2015]

Romero, José (1999) "La cooperación al desarrollo bajo el síndrome de la fatiga del donante" en *Revista de Fomento social*, 54, pp. 443-473.

Scott, Richard W. (2003) *Organizations: rational, natural and open systems*, Nueva Jersey, Prentice Hall.

Scott, Richard W. (1981) *Organizations. Rational, natural and open systems*, Prentice Hall, New Jersey.

Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar.

Sogge, David (2004) *Dar y Tomar ¿Qué sucede con la ayuda internacional?*, Barcelona, Icaria-Antrazyt

Soria, Ernesto (2008) "La política mexicana de cooperación internacional para el desarrollo en el periodo 1988-2007: Propuesta para la construcción de una política integral" en Beatriz Schmukler, Citlai Ayala Martínez y Gabriela Sánchez Gutiérrez (Coords.) *Cooperación Internacional para el desarrollo en México. Hacia una agenda participativa*, México, Instituto Mora, pp. 23-101.

Thornton, P. H. y Ocasio, W. (2008). "Institutional Logics", en Greenwood, R. Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* SAGE Publications, London, pp. 99-129.

Thornton, P. H., Ocasio, W. y Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press, Oxford.

Tolbert, Pamela S. y Lynne G. Zucker (1996) "The institutionalization of institutional theory", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of organization studies*, Londres, Sage, pp. 175-190.



# Gobernanza o Fragmentación de las Políticas del Agua en México.

---

*Rosa María Magaña Álvarez<sup>1</sup>  
Germán Vargas Larios<sup>2</sup>*

## Resumen

El objetivo de esta ponencia es valorar la estrategia, o más preciso, el régimen institucional y organizacional del agua en México, que de modo condensado, algunos autores han denominado Gobernanza Hídrica. Evaluar sus avances y retrocesos bajo la perspectiva del análisis institucional y organizacional, teniendo en cuenta el carácter polisémico de la gobernanza y la necesidad en consecuencia, de acotar un marco de análisis específico de las políticas públicas

Se propone, primero, mantener distancia de marcos teórico conceptuales que sobre-determinen los resultados del análisis y la investigación. Entonces, la principal interrogante a responder, es hasta qué punto las instituciones influyen, condicionan, estructuran o determinan las estrategias de los actores y los resultados del juego político. Esta pregunta, que se puede plantear para cualquier situación política, obtiene respuestas diferentes en cada una de las variantes del institucionalismo (Zurbruggen, 2006). Por parte de los estudios organizacionales no

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. [rosamaria953@yahoo.com.mx](mailto:rosamaria953@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. [germanv88@yahoo.com](mailto:germanv88@yahoo.com)

hay una respuesta explícita. Por consiguiente, se procede a la configuración de un marco de análisis de la política pública con base en un enfoque de redes.

**Palabras Clave: Institucionalismo, Actor, Organización, Gobernanza.**

La gestión del agua se ha convertido en un asunto estratégico de primera magnitud para las políticas públicas por sus implicaciones en el desarrollo económico, la cohesión social, el desarrollo medioambiental y las relaciones intergubernamentales. Desde cualquier perspectiva, los recursos hídricos son por definición objeto de la política pública: desde la visión más ortodoxa de la economía, el agua es un bien público porque del disfrute o satisfacción que proporciona no se puede excluir a nadie, a través del mecanismo tradicional de los precios, teniendo en cuenta que los costos de esta exclusión son altos y muy superiores al de su valor mercantil. Dichos costos tienen que ver, sobre todo, con la preservación del recurso, esto es, con la necesidad de una administración preventiva encaminada a un balance mínimo entre el uso, y por consecuencia, merma del recurso, con su recuperación por medios naturales o artificiales.

El enunciado de estos balances hídricos es sencillo, sin embargo, es muy compleja su puesta en práctica. En esta ponencia, se parte de un análisis institucional y organizacional, teniendo en cuenta, como todo problema de política pública, que la cuestión del agua no puede abordarse desde una perspectiva general, macrosocial o institucional pero tampoco desde una visión particular, microsocial u organizacional sino por la consideración conjunta de ambos espacios analíticos, o parafraseando a Zurbriggen(2006) se requiere de una

dimensión meso-social, espacio propio de las políticas públicas. Esta naturaleza dual de las políticas públicas ha estado presente desde su fundación, en cualquiera de los periodos a que se remita, a fines del siglo XIX con la propuesta de la dicotomía política-administración de W. Wilson (1887) para el estudio de la administración pública; o bien, contemporáneamente, con el enfoque de la Orientación de las políticas (*The Policy Orientation*) propuesto por H. Laswell (1951) para precisar que el estudio de las políticas públicas necesariamente está orientado a problemas y, por lo tanto, su objeto de estudio es multidisciplinario. Que si bien, los problemas de la eficiencia y eficacia son propios de la política pública, estos no pueden afrontarse solo bajo una perspectiva técnica sino primordialmente política y social.

El objetivo de esta ponencia es valorar la estrategia, o más preciso, el régimen institucional y organizacional del agua en México, que de modo condensado, algunos autores han denominado Gobernanza Hídrica (Panel 026, CLAD, 2004). Evaluar sus avance y retrocesos bajo la perspectiva del análisis institucional y organizacional, teniendo en cuenta el carácter polisémico de la gobernanza y la necesidad en consecuencia, de acotar un marco de análisis específico de las políticas públicas, evitando el prejuicio frecuente que se percibe en las diversas corrientes del institucionalismo, cuando hay una excesiva generalización que impide la develación de realidades empíricas. Como ejemplo, se ha citado en otros estudios, visiones pesimistas de Hardin (la tragedia de los comunes) y de Olson (la lógica de la acción colectiva) en los que se afirma que los agentes encargados de la gestión del agua, y en general de los recursos naturales, inevitablemente

tienden a su deterioro o destrucción; contrasta, por otra parte, el optimismo de Elinor Ostrom en la confianza que deposita en la mayor participación de los actores en la gestión del recurso como una vía que permitiría a los usuarios (los comunes) salir de la espiral de la tragedia (Panel 026, CLAD, 2004).

Ante esta situación, la propuesta en este escrito es, primero, mantener distancia de marcos teórico conceptuales que sobre-determinen los resultados del análisis y la investigación. Entonces, la principal interrogante a responder, es hasta qué punto las instituciones influyen, condicionan, estructuran o determinan las estrategias de los actores y los resultados del juego político. Esta pregunta, que se puede plantear para cualquier situación política, obtiene respuestas diferentes en cada una de las variantes del institucionalismo (Zurbriggen, 2006).

Por parte de los estudios organizacionales no hay una respuesta explícita a estas preguntas, sin embargo, considerando que la organización constituye su objeto de estudio, sin pretensiones de un escalamiento mayor, se puede pensar que, a lo sumo cuando se considera el contexto, las instituciones son vistas más como restricciones o condicionantes para las organizaciones pero no a la inversa: de qué modo, las organizaciones, inciden, transforman, crean instituciones. Aun cuando cabe aclarar, que esta afirmación puede ser excesiva, lo que si puede afirmarse categóricamente es su escaso interés por los estudios contextuales que trasciendan las organizaciones propiamente dichas, los cuales, se sostiene en este escrito, son imprescindibles en los estudios de las política públicas.

En suma, tanto en el institucionalismo como en los estudios organizacionales existen diferencias epistemológicas y ontológicas, las cuales, a su vez, influyen en

el proceso o metodología de la investigación política y es un primer paso para generar un debate en profundidad sobre ellas y contribuir a buscar una integración productiva de enfoques (Hay, 1997). De acuerdo con Zurbriggen la distancia entre las perspectivas racionalistas y culturalistas, división del institucionalismo conveniente para este análisis, se puede superar, dado que en la ciencia política han surgido enfoques que plantean la necesidad de esfuerzos integrados o, al menos, complementarios (Marsh y Stoker, 1997, citado por Zurbriggen).

De esto modo, el análisis se efectúa en tres partes: se comenzará con una breve descripción de la problemática del agua, y para los fines del análisis institucional y organizacional, desde la perspectiva del agua como un bien público; con esta referencia, se continua con la proposición de un marco teórico, propio de las políticas públicas, por lo tanto, no adscrito unilateralmente en ninguno de los extremos epistemológicos del individualismo o del colectivismo metodológico sino de un enfoque posible que complemente o se articule ambas dimensiones teórico metodológicas, es decir, un enfoque intermedio que plantee al mismo tiempo tanto los constreñimientos y condicionamientos de las instituciones al actor como de las posibilidades de este, de incidir y propiciar el cambio en las instituciones. Bajo este marco, efectuar un análisis del régimen de gestión del agua en México, partiendo de sus antecedentes y evolución de un monopolio en la regulación del agua, por parte del gobierno federal; a su descentralización, sin orden y sin una estrategia definida; y finalmente sus intentos de reordenamiento mediante la creación de la CONAGO y el decreto de la Ley de Aguas Nacionales (LAN).

## **El agua como problema público**

Hasta antes del siglo XX el agua era un recurso libre y es en los inicios de este siglo cuando empieza a ser contemplada en las distintas constituciones en América Latina, en el caso de México es con la Constitución de 1917 que se asienta de manera específica en el artículo 27. Sin embargo, estas primeras referencias son más en el sentido jurídico-político de un estado-nación que, sobre todo, hacen alusión a la soberanía del Estado como representante respecto a las riquezas naturales y del subsuelo en su territorio, más que a un problema público relacionado con el uso y distribución del agua, así como a la conservación de este recurso.

Las preocupaciones sobre la conservación del agua se comienzan a plantear en los foros internacionales sobre el medio ambiente que tienen su inicio en 1972 en Estocolmo Suecia y específicamente en el de Mar del Plata en 1977. A partir de estos acontecimientos, el debate sobre el agua y divulgación sobre los problemas de su escasez y sobre la necesidad de cuidarla ya que no es un recurso inagotable, se ha convertido en un tema recurrente en los foros internacionales<sup>3</sup>. Y

<sup>3</sup>Antecedentes de estas grandes cumbres son las siguientes: 1972, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio ambiente, Estocolmo Suecia (Preservar el ambiente); 1977, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el agua, Mar del Plata (Evaluación de los Usos de los recursos hídricos); 1981-1990, Decenio internacional del Agua Potable y del Saneamiento Ambiental; 1992, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra, Rio de Janeiro –Programa 21-); 1990 Consulta Mundial sobre Agua Potable y el Desarrollo Ambiental para la década de los 90, Nueva Delhi; 1997, Primer Foro Mundial del Agua, Marrakech (Agua y saneamiento, gestión de aguas compartidas, conservación de los ecosistemas, igualdad de sexos, utilización eficaz del agua); 2000, Segundo Foro Mundial sobre el agua, La Haya (Agua para consumo, agua para alimentación, agua y naturaleza, agua en los ríos, soberanía, educación sobre el agua y cuencas compartidas); 2001, Conferencia internacional sobre el Agua Dulce (Dublin +10) Bonn (Agua: clave del desarrollo sostenible, buen gobierno, movilización de recursos financieros y desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos); 2002, Cumbre mundial sobre Desarrollo Sostenible (Rio +10) Johannesburgo (Erradicación de la pobreza, salud, energía, financiación, gestión integral de los recursos hídricos, África); 2003 Tercer Foro Mundial del Agua,

es justo hasta que es expuesta la problemática del agua en estos foros y que empiezan apactarse diversos Tratados Internacionales sobre el medio ambiente, que al ratificarse por los países firmantes se comienzan a construir los andamiajes legales para atenderla (Magaña, 2013).

En México la disponibilidad del agua es desigual, mientras que en el norte y centro se presenta escasez en la parte sur y sureste existe la abundancia. Si toman como referencia los niveles de precipitación de lluvia a nivel nacional se puede demostrar que en el sureste, y en general en la parte sur, hay mayor disponibilidad del agua que en el norte del país. Mientras en Tabasco la precipitación media anual es de 2 430 mm<sup>3</sup>, en Baja California es de 178 mm<sup>3</sup> muy por debajo de la precipitación promedio anual que es de 772 mm<sup>3</sup> de lluvia.

La disponibilidad natural promedio es de 474 637 hm<sup>3</sup> al año, lo que ubica a México como un país con disponibilidad baja, sobre todo si se le compara con otros países del mundo. En 2004 la disponibilidad promedio por habitante en el país fue de 4 505 m<sup>3</sup> anuales pero hay grandes desigualdades, mientras en los municipios y delegaciones del Valle de México la disponibilidad promedio por habitante es de 188 m<sup>3</sup> anuales, esto contrasta con Chiapas donde hay una menor densidad de los centros de población y la disponibilidad promedio por habitante es 24 veces mayor –la disponibilidad promedio por habitante es 4mil 549 m<sup>3</sup>.

Kioto, Gobernabilidad, Gestión integrada de recursos hídricos, género, políticas a favor de los pobres, financiación, cooperación, fomento de la capacidad productiva, uso eficaz del agua, prevención de la contaminación del agua, reducción de desastre; 2006, 4to Foro Mundial del Agua, México –Gestión de los en agua compartida, el abastecimiento de agua y la sanidad para todos....;V Foro Mundial del Agua en Estambul (2009); VI. Foro mundial del Agua de Marsella (2012) y VII Foro Mundial del agua de Gyongbuk y Daegu en Corea (2015). ([www.unesco.org/water/wwip/malestares/index\\_es.schtm/](http://www.unesco.org/water/wwip/malestares/index_es.schtm/))

Según estadísticas del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) en 2004, la extracción de agua y su uso como sigue:

**Cuadro 2**

**Fuentes de extracción y usos d**

<b>Fuente</b>	<b>Volumen (Hm3)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Fuentes superficiales	40, 275	64
Fuentes subterráneas	27, 155	36
Total	75, 430	100
<b>Usos</b>		
Agricultura	56, 572	75
Industria y uso domestico	18, 858	25
Total	75, 430	100

Fuente: INEGI (tomado de Magaña, 2013)

En relación al agua subterránea o acuíferos hay extracción a 653 pozos y de los cuales 104 están sobreexplotados; estos suministran el 60% del agua subterránea y está destinada para cualquier uso. Desde 1975 el número de acuíferos en esta situación ha aumentado desde 32 a 102 en 2003. Debido a la sobreexplotación, se estima que hay una disminución de 6Km<sup>3</sup> por año y la intrusión salina se registra en 17 acuíferos, 9 de ellos ubicados en la Península de Baja California (Gerencia de aguas Subterranas, CNA, citado en Panel 026, CLAD, 2004).

En relación al tratamiento de aguas sólo el 20 % de agua recibe tratamiento, por tanto, una inmensa cantidad de agua contaminada se vierte a ríos, lagos o lagunas y zonas costeras sin ningún tratamiento previo. También se presentan problemas de conflictos por los distintos usos del agua (agrícola, industrial, turístico y de consumo humano) por la contraposición de intereses de diferentes partes de la cuenca, apertura de pozos clandestinos, etc.

De lo señalado se puede observar que el problema del agua es multifacético y que comprende diversas aristas. Uno de esos problemas es el de la escasez, otro es la



contaminación que afecta la calidad del recurso, otros factores que agravan estos problemas primarios de escasez o contaminación serían el uso de tecnologías ineficientes, las tarifas bajas, el crecimiento de la demanda, la urbanización, entre otros. Estos factores se condensan o se vinculan a una problemática que más allá de la escasez y/o la contaminación del agua, el problema principal es la dificultad de llegar a consensos relativos tanto a la concepción del problema mismo de sus alcances e impactos en el medio como de las medidas para dar solución o atenuarlo. Esto es lo que denominamos problemas institucionales, estos es, problemas de regulación social y es el sentido principal al que se remite el concepto de gobernanza: eliminar el conflicto y promover el consenso de los actores.

Hasta mediados del siglo xx las regulaciones sobre el agua adquiere la connotación de bien o servicio público, un bien de propiedad de la nación que debe ser proporcionado y regulado por el estado. La preocupación de los gobiernos, en este período, se orientó a garantizar el agua para las actividades productivas a través de la construcción de grandes y costosas obras hidráulicas. La idea manejada era de ser los proveedores únicos del agua, idea que se sostuvo hasta los años setenta en que se manifiesta el agotamiento del Estado de bienestar.

El cuestionamiento al Estado como proveedor único de servicios públicos (Estado Providencia) coincide justamente con el debate sobre la escasez del agua en los últimos 30 años del siglo XX en los Foros Internacionales. Dada esta preocupación por la disponibilidad del agua para el consumo humano, se comienza a debatir si debido a su escasez, el agua deba considerarse como un bien económico o un

derecho humano, es decir, si la producción y distribución del agua debiera estar a cargo del mercado o del estado.

De este modo, fue que el problema de la escasez del agua no se planteó sólo como un problema técnico sino que formó parte de una embestida ideológica encaminada a deslegitimar cualquier intervención del Estado por “ineficaz e incompetente” y sustituirla por la empresa privada, aún en los renglones que antes sólo se concebían como servicios públicos, como es el suministro de agua potable. El debate que se genera con este encuentro de ideas es sobre si el agua es un bien o un servicio público, y por otro lado, si, debido a su escasez, es un bien económico o mercancía. Durante todos estos años la discusión en los foros internacionales se encaminó a legitimar la participación del capital privado y la penetración de los grandes capitales transnacionales en el negocio del agua.

El fundamento en esta nueva realidad social es que el mercado es quien mejor asigna los recursos y es también el mejor mecanismo para organizar la actividad económica, siempre que los recursos sean de propiedad privada. En este fundamentalismo del mercado, los bienes colectivos (como serían los bosques, algunas tierras, el agua, la propiedad colectiva) no funcionan bien. Como puede apreciarse, el propósito del discurso era justificar la presencia de la propiedad privada en la posesión del recurso agua, posición en que se sustentan los enfoques neoclásicos del agua, esto para verla como un bien económico, paradigma que ha predominado en los últimos treinta años del siglo XX.

Por otro lado, está la vertiente que sostiene que la tragedia de los recursos comunales puede evitarse si el Estado regula o genera impuestos para evitar una

explotación excesiva o irracional del bien común<sup>4</sup>. A raíz de la crisis del capitalismo de 1929, se agotó el paradigma de que el mercado permitía la mejor asignación de recursos y se lograba la mayor eficiencia. Hay ciertos bienes que por sus características no interesa producir al sector privado, pero que son necesarios para el conjunto de la producción y, por lo tanto, tienen que ser satisfechos por el Estado. A estos bienes se le denominan bienes públicos que, según la teoría de los fallos del mercado, los bienes públicos<sup>5</sup> son aquellos bienes que no son rivales ya que su uso por parte de una persona no reduce su uso por parte de otra y no es excluible porque no es posible impedir que lo use otra persona. El agua es un bien público y así se contempla en los diferentes marcos normativos. El agua potable en las ciudades, y actualmente también en las zonas rurales, es considerada un bien público. Y cada vez es un recurso más escaso, ya muchas ciudades se alimentan de fuentes no locales, por lo que un uso intensivo e irracional puede ser un impedimento para que se provean otras personas. Por otro lado, es un recurso que no puede excluirse a nadie de su consumo ya que es fundamental para la vida. Por todas estas características del agua como bien público se explica que el mercado no es el mejor régimen de producción y distribución para este tipo de bienes por lo que es el Estado quien debe garantizarlo. No puede excluirse a nadie por el hecho de que no pueda pagarlo y

<sup>4</sup>Respecto a la tragedia de los recursos comunales ya se conoce desde hace miles de años, Aristóteles, filósofo de la antigua Grecia, señaló el problema de los recursos comunales: "Lo que es común para todos recibe menos cuidados, pues todos los hombres cuidan más lo que es suyo que de lo que poseen en común con otros". (Gregory y Mankiw, 1999: 217)

<sup>5</sup>N. Gregory y Mankiw menciona dos características para diferenciar los tipos de bienes en economía y que son: 1) un bien es excluible cuando es posible impedir que otra persona lo utilice y 2) un bien es rival cuando su uso por una persona reduce su uso por parte de la otra. Así un bien privado es excluible y rival; un bien común es rival pero excluible?; el Monopolio natural es excluible pero no rival y bien público no es rival y no es excluible (Mankiw, 200: 210).

nadie debe de tener cantidades ilimitadas del recurso por el solo hecho de que pueda pagarlas.

Es hasta los años setenta que comienza hablarse del problema del agua en los Foros Internacionales y hasta el 2000 que se adoptan los objetivos del milenio un compromiso con el agua y saneamiento y que consistía en reducir para el 2015 a la mitad la cantidad de personas que viven sin acceso al agua y el indicador para medir su éxito será el contar con tuberías instaladas. El derecho al agua fue reconocido en varias declaraciones internacionales de las cuales la más importante es la Declaración No. 15, adoptada en 2002, como una interpretación del Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, aquí fue identificado el Derecho al agua como prerequisite para el ejercicio del resto de los derechos humanos indispensables para una vida digna.

Por lo que se refiere a México, el derecho al agua potable no se había explicitado en la Constitución, y se efectuó hasta después de la resolución de la ONU en octubre 30 de 2010. México ratifica los tratados internacionales sobre el agua y lo incluye explícitamente mediante un Decreto, que es la 12o. Reforma al artículo 4o Párrafo VI de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de febrero de 2012 y entró en vigor el 9 de febrero del mismo año. Que a la letra señala lo siguiente:

“Toda persona tiene el derecho al acceso, disponibilidad y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente y salubre, aceptable y asequible. El Estado garantizará este derecho y la ley definirá las bases, apoyos y modalidades para el acceso y uso equitativo y sustentable de los recursos hídricos, estableciendo la participación de la Federación, las entidades federativas y los

municipios, así como la participación ciudadana para la consecución de dichos fines.” “derecho de las personas al agua para consumo personal y (...)” (DOF, 8 de febrero de 2012)

A partir de la ratificación por el gobierno de México, del agua como derecho humano universal, no hay duda de que el estado es el garante, la discusión tendrá que darse, en el cómo va a garantizarlo y en ese sentido cobra importancia la capacidad institucional o capacidad del gobierno para garantizar ese derecho ya sea directamente o a través de terceros. Por consiguiente, la valoración del régimen de gestión del agua que aquí se ha condensado en el concepto de gobernanza hídrica, resulta fundamental para el cumplimiento de esta nueva obligación constitucional del estado de garantizar el derecho social del agua (Magaña, 2013).

### **Una perspectiva analítica para el estudio de las políticas públicas**

Como antes se señaló, la principal interrogante en la construcción de una perspectiva analítica para el estudio de las políticas públicas es hasta qué punto las instituciones influyen, condicionan, estructuran o determinan las estrategias de los actores y los resultados del juego político. Esta pregunta, obtiene respuestas diferentes en cada una de las variantes del institucionalismo (Zurbriggen, 2006). Por lo que se refiere a los estudios organizacionales, también hemos dicho que no hay una respuesta explícita a estas preguntas, considerando que la organización constituye su objeto de estudio, por lo tanto, su escaso interés por los estudios contextuales que trasciendan las organizaciones propiamente dichas.

Entonces, nuestro punto de partida es el reconocimiento de diferencias epistemológicas y ontológicas en las distintas corrientes del institucionalismo y de los estudios organizacionales en la búsqueda de un enfoque propio de las Políticas Públicas. De acuerdo con Zurbruggen, en esta ponencia se diferenciará entre el institucionalismo racionalista, que abarca el institucionalismo de la elección racional, con énfasis en el agente, y el institucionalismo culturalista que aborda el institucionalismo histórico y sociológico centrado en la estructura. Luego se profundizará en el enfoque de redes de políticas públicas, específicamente en el aporte de Fritz Scharpf (1997), que posibilita una concepción relacional del actor y la estructura, y también del poder en el análisis del juego político.

Desde esta perspectiva, en la primera vertiente racionalista del institucionalismo el objeto de análisis está centrado en el individuo como sujeto político y sobre los principios que guían su comportamiento. Los planteamientos no son homogéneos en esta corriente, se distinguen una serie de matices que van del institucionalismo de la acción racional al de la racionalidad limitada<sup>6</sup>. En el primer grupo, parten de un concepto de racionalidad de la economía neoclásica, en donde el comportamiento político es producto de elecciones hechas para maximizar su función de utilidad. En el segundo grupo se incluye a North (1990), que parte de la racionalidad limitada de Simon. La función de la institución es regular, estabilizar y reducir la incertidumbre, que, además, es introducida -en lógico provecho propio- por aquellos agentes que tienen poder.

<sup>6</sup> Sobre este punto, hay una excelente reseña de la evolución del concepto de racionalidad en las políticas públicas en Meny y Thoenig (1992), capítulo II.

Por el contrario, en los enfoques culturalistas las instituciones existen independientemente del comportamiento de los individuos. Las instituciones sólo pueden ser entendidas como producto del contexto político, social e histórico, y en este sentido, se define a las instituciones como "un conjunto de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relaciones entre roles y situaciones" (March y Olsen, 1989: 21). En este enfoque no se analiza el comportamiento racional de los actores, su propósito es explicar el surgimiento y desarrollo de las instituciones y cómo ellas influyen en las preferencias de los actores e impactan en el desarrollo histórico. La unidad de análisis no son los individuos y sus preferencias, sino las organizaciones y las instituciones (March y Olsen, 1989). Sin embargo, March y Olsen (1989) y autores como Crozier y Friedberg (1977) en su obra *El actor y el sistema* aceptan el concepto de la racionalidad limitada. Por el contrario, el institucionalismo sociológico rechaza la posibilidad de que existan actores con racionalidad limitada.

Lo más importante para nuestros fines, es que la racionalidad dentro de las estructuras que postulaban tanto los institucionalistas racionales o históricos dio paso a un modelo de comportamiento más cultural que racional-instrumental. De esta forma, el debate acerca del agente y la estructura ha sido matizado por propuestas que integran y reconocen las limitaciones de enfoques más cercanos a la elección racional o culturalistas, dado que los individuos no actúan aisladamente respecto de su cultura ni siguen de forma automática las reglas o normas de una sociedad. De este modo, pasamos finalmente a un enfoque de gobernanza (Mayntz, 1993; Scharpf, 1993, 1997) entendida como un régimen de gestión

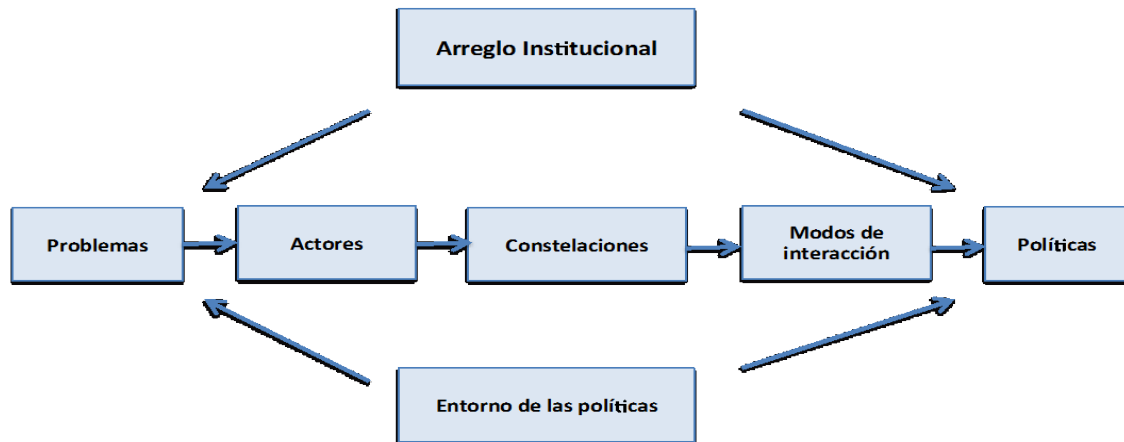
horizontal que se fundamenta en los planteamientos de *policynetworks* (redes de políticas).

El análisis de los *policynetworks*, de acuerdo con Zurbriggen, utiliza el institucionalismo centrado en los actores y ofrece una guía para la búsqueda de explicaciones de las políticas públicas. Esta perspectiva analítica, nacida en los años noventa, plantea que los actores y privados no son inherentemente libres; enfrentan una serie de posibilidades y restricciones provenientes del marco político-institucional más o menos permanente en el espacio y el tiempo. Sin embargo, por muy sólida y permanente que aparezca una institución, los agentes pueden elegir determinadas opciones y romper determinadas reglas. Estas, entonces, no son permanentes y pueden cambiar, en parte, en función de las decisiones estratégicas de los agentes dentro de la estructura, y estas decisiones estratégicas representan respuestas tanto a factores endógenos como exógenos (Zurbriggen, 2006). Desde este enfoque se plantea que las instituciones no afectan directamente los resultados de políticas, sino a través de su impacto en los procesos de realización de políticas, a partir de los cuales estas son diseñadas, aprobadas e implementadas por los actores.

A partir de estas premisas, Scharpf(1997) elabora un modelo básico de explicación de las políticas públicas que tiene en cuenta la interacción de dos conceptos claves: actores e instituciones. Cada actor está institucionalmente constituido, pues emerge basado en reglas preexistentes las cuales constituyen una fuente de información para predicciones mutuas respecto a cómo actuarán o no actuarán los otros actores implicados en determinada arena política.



## Marco de Análisis de las Políticas Publicas



*Fuente:* Scharpf, 1997 (tomado de Zurbriggen, 2006).

En este diagrama, los actores también están caracterizados por la orientación de sus acciones, es decir, por determinadas percepciones y preferencias que pueden ser relativamente invariables o pueden cambiar mediante el aprendizaje y la persuasión. Como se aprecia en el esquema, esta orientación se pone de manifiesto ante el estímulo de un problema a resolver, lo cual cuestiona sobre la transformación o no del estado vigente de tal temática, las causas de ese problema, la valoración respecto a los cursos de acción posibles y los resultados probables. Así, en la elaboración (construcción) de cada política pública concreta, las decisiones de los actores, en último término, determinan los contenidos de la política.

Al actor se agrega un segundo elemento clave de este modelo explicativo: la constelación de actores. Este término se refiere no sólo al conjunto de actores que participan en una determinada política, sino a sus posibles estrategias de acción con respecto a ella, a los posibles resultados que tendrían lugar a partir de las diferentes estrategias de acción de los actores y, por último, a las preferencias o

valoración de los actores con respecto a tales resultados posibles (Scharpf, 1997, citado por Zubriggen).

No se trata exclusivamente de un actor, lo que prevalece es una constelación de actores implicados en esa interacción política. De acuerdo a lo antedicho, se requiere esquematizar el problema objeto de política pública en función de la constelación de actores políticos que están tomando parte de esa definición. Por ejemplo, si se está analizando la política macroeconómica de un país, la constelación de actores incluiría al gobierno y a los sindicatos (y empresarios). En este ejemplo, esos actores dispondrían de distintas posibilidades de acción. En el caso del gobierno, sus posibles estrategias serían, o bien, una estrategia expansiva de la economía, o bien, una restrictiva y, en el caso de los sindicatos, sus posibilidades serían, o bien, una política salarial agresiva o, por el contrario, una política moderada de manera distinta por ellos.

Finalmente, este enfoque introduce un tercer elemento en su explicación, que se une a los dos anteriores (actores y constelaciones de actores) y que añade una clara dimensión institucional al modelo; es lo que el autor denomina "modos de interacción", concepto que refiere a las formas en que unos actores se conducen con respecto a los otros, los cuales están en gran medida condicionados por el contexto institucional en el que se desenvuelven. Cada modo de interacción está regulado por un sistema de pautas institucionales para el uso de ese modo en cuestión. Pero, además, está influenciado por un sistema institucional más amplio, dentro del cual tienen lugar esas interacciones y al cual el autor clasifica en: a) escenarios anárquicos con mínimas instituciones; b) redes, regímenes, sistemas

de decisión conjunta; c) asociaciones, grupos de comitentes, asambleas representativas, y d) organizaciones jerárquicas, Estado. Estos factores influyen también en las decisiones. En el caso del agua, con lo que finalizamos esta ponencia, se puede adelantar que estaríamos en presencia del escenario c) en lo formal y d), en la práctica.

### **Marcos institucionales y territoriales de la gestión del agua**

Con base en el modelo que se acaba de plantear, se muestran los distintos marcos institucionales que tuvo la gestión del agua durante el siglo XX y que aún persiste, tanto en el modelo nivel nacional como a nivel Distrito Federal. A nivel nacional se divide en tres períodos: el primero abarca desde 1917 hasta 1972 en que surge la Ley Aguas Federales; el segundo, que comprende de 1972 hasta 1992 en que se crea la Ley de Aguas Nacionales (LAN); y el tercero va de la creación de esta ley hasta la actualidad.

La gestión del agua ha pasado de un proceso con pocos actores y con menos escasez, a otro más complejo donde interviene un mayor número de instituciones y organizaciones en su gestión y con mayor escasez del recurso y más compartido, competido o disputado entre varios territorios. La coexistencia de diferentes sistemas normativos a que da lugar el traslape de las distintas lógicas institucional y la territorial. Dentro de la primera comprende la lógica político-administrativa a partir de la cual se delimitan los estados y municipios de la República Mexicana y por otro, se tiene la territorial en la cual se organiza la gestión del agua, y que obedece a criterios de distribución del recurso hídrico y sus zonas de influencia en donde se vuelven difícil la negociación, el acuerdo y la

cooperación. Estas dos lógicas están confrontadas por lo que es difícil la definición de problemáticas, medidas y acciones y se intenta llegar siempre a la negociación, acuerdo o la cooperación. De acuerdo a la lógica político-administrativa el DF es una entidad Federativa integrada por 16 Delegaciones y para la gestión del agua se ubica en Región Hidrológica- Administrativa XIII, integrada por varias cuencas, sub- cuencas que comprende a varias Entidades Federativas y Municipios.

Este traslape de lógicas institucionales y de criterios de distribución hídrica, se expresa en una gran diversidad de actores que formal o informalmente inciden en la gestión del agua y justamente explican los problemas de falta de coordinación, cooperación y conflicto en las organizaciones. Lo fundamental en este análisis es mostrar el paralelismo o separación entre un régimen de gestión del agua y los principios constitutivos y dinámica de funcionamiento de los diversos niveles de gobierno en que recae la responsabilidad política del agua, es decir, los grados de encuentro o desencuentro de la clásica dicotomía política-administración.

A partir del modelo propuesto para analizar el régimen Institucional basados tanto en componentes los administrativos que tienen que ver con la capacidad interna (recursos humanos y materiales, económicos y técnicos) como de los políticos y sociales que tienen que ver con la capacidad externa de las Delegaciones y municipios se pudo corroborar que es en el componente político y social donde mayores déficits se registra en las Delegaciones y Municipios. En general, hay debilidad en los dos componentes pero cualquier acción de mejora sería poco relevantes si no se acompañan de auténticas reformas que fortalezcan la capacidad institucional como instancias de autoridad pública y con márgenes de

autonomía en sus decisiones que se ven socavadas por un gobierno altamente centralista que las reduce a meros apéndices de ejecución y no como órdenes de gobierno soberano (autónomo) y, en este sentido con mayor capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas en materia del agua.

A estos resultados se llegaron a partir de la evaluación partir de tres indicadores: El primero tiene que ver con las funciones asignadas a la Delegación; el segundo tiene que ver con la participación de la Delegación en los Órganos colegiados (Consejos, Comités, Comisiones); y; el tercero se refiere a la participación ciudadana para ver el grado de involucramiento de la sociedad.

l) Respecto al primero, este tiene que ver con las competencias de la Delegación y Municipios en el proceso de gestión del agua y está referido a los componentes administrativos. La Delegación o Municipios participan en el último eslabón del proceso que es el suministro directo a los usuarios y que tiene que ver con el mantenimiento y rehabilitación de redes secundarias, estas competencias se expresan en la LOAPDF en el artículo 39 fracción LVII que plantea:

“Ejecutar dentro de su demarcación territorial, programas de obras para el abastecimiento de agua potable y alcantarillado, que no estén asignadas a otras dependencias o entidades, así como proponer y analizar las tarifas correspondientes”; así mismo en el Reglamento Interior de la Administración Pública del D.F. (RIAPDF) que en su artículo 126o. Párrafo XI:

“Ejecutar las obras para el abastecimiento de agua potable y servicios de drenaje y alcantarillado a partir de redes secundarias, conforme a la autorización y normas que al efecto expida la autoridad competente y tomando en cuenta que sea factible incorporar de la comisión que al efecto se integre”.

Esto mismo se corrobora en el artículo 160 fracción IV del Estatuto de Gobierno del DF que señala:

“Prestar en su demarcación territorial los servicios de suministro de agua potable y alcantarillado que no estén asignados a otra dependencia a los lineamientos que al respecto expida la autoridad competente así como emitir opinión en relación a las tarifas correspondientes. En la tabla x se podrá apreciar un comparativo de las principales competencia por niveles de gobierno”.

En la tabla 27, se confirma que si bien ha habido esfuerzos de descentralización a nivel nacional y el DF los avances son sumamente incipientes tanto en las entidades federativas como en los municipios y sobre todo, en el DF (Delegaciones), donde la RP no ha otorgado plenamente el Estatuto de orden de gobierno, lo que en particular afecta la capacidad institucional de las Delegaciones.

Lo anterior, se verifica en el hecho de que tanto las funciones normativas, de planeación y organización de los recursos recae fundamentalmente en el Gobierno Federal y en ese nivel la CONAGUA tiene el papel estelar. Es este organismo quien formula la política hidráulica, integra los planes y programas, ejecuta y procura las atribuciones fiscales en materia de agua.

Tabla: Distribución de competencias de la gestión del agua en México

Niveles de Gobierno y de Participación Social		FUNCIONES					
		Normatividad	Planes y programas	Administrativas			
				Organización	Recursos Económicos	Recursos Técnicos	
MARCO NORMATIVO: LEY DE AGUAS NACIONALES	GOBIERNO FEDERAL	TITULAR Ejecutivo	Reglamentar la explotación, uso y aprovechamiento de agua	Aprobar el PNH. Establecer los Distritos de Riego	Nombrar al Director de CONAGUA.	-	-
		SEMANART INE	Proponer la normatividad del agua Expedir las normas oficiales del agua	Propone la política Hídrica al ejecutivo	Presidir el Consejo Técnico de CONAGUA Convenios Internacionales	Aprobar el Presupuesto de CONAGUA	-
		CONAGUA	Ejecutar y procurar el cumplimiento de la normatividad en materia del agua a nivel nacional.	Formula la Política Hidráulica. Integra y formula la planeación del agua.	-	Ejercer el presupuesto del sector. Ejercer las atribuciones fiscales del agua	Sistemas de información para la gestión y rendición de cuentas del agua.
	Gobiernos Estatales	Convenios de Coordinación con la Federación	Programa de R. Secundarias bajo Convenio Municipal	Nombrar al titular del Organismo operador Estatal	Ejercer recursos de Redes Secundarias Bajo Convenio con Municipios.	S. de Inform. de Redes Secundarias bajo Convenio Municipal	
	Gobiernos Municipales	Convenios de Coordinación con la Federación y Estados.	Programa de construcción y mantenimiento de redes secundarias	Nombrar al titular del Organismo operador del agua	Ejercer el presupuesto de redes secundarias	Construir los sistemas de información del organismo operador.	
	Gobierno del Distrito Federal	Celebra convenios de Coordinación con la Federación.	Aprueba el programa de construcción de redes secundarias	Nombrar al titular del SACM	-	-	
	Seria. del M. Ambiente y SACM	Celebra convenios de Coordinación	Programa de construcción de Redes Secundarias		Ejercer el presupuesto de redes secundarias	Construir los sistemas de información del SACM.	
	Delegaciones del DF.			Acuerdos de Coordinación con el SACM	Coconversiones R. secundarias con CONAGUA y SACM		
	Sector privado y Social				Facturación por empresas privados		

Fuente: Elaboración con base en la LAN

Las demás instancias de orden federal cumplen con un papel ritual y formal en la parte normativa y de planeación, en los consejos técnicos de la CONAGUA y de los organismos de Cuenca, pero la organización, el ejercicio presupuestal y los recursos técnicos están bajo el control centralizado de este organismo.

Los gobiernos estatales y municipales mediante la figura concurrente de los Convenios de Coordinación participan en la implementación de los planes y programas del agua que corresponde a su circunscripción territorial así como en el compromiso de replicar la normatividad federal del agua y de procurar su

cumplimiento en las entidades y municipios bajo su jurisdicción. De esta manera, en lo que si hay un total reconocimiento es sobre la responsabilidad del suministro del agua que el artículo 115 constitucional atribuye al Municipio pero que en la práctica solo una proporción minoritaria de los municipios del país tiene la solvencia necesaria para su cumplimiento.

Entonces, una primer ambigüedad en esta disposición es que las posibilidades de abasto del agua están relacionadas a las necesidades locales y disponibilidad del recurso, en principio también local, pero mientras las primeras están bajo la jurisdicción del gobierno municipal, la disponibilidad es una atribución del gobierno federal, entonces, la solución tendría que ser un balance entre necesidades y disponibilidades del recurso, y lo que debiera ser una cuestión técnica de la más elemental sencillez se constituye en un problema de la mayor complejidad principalmente por las dificultades que presenta los arreglos institucionales entre dos niveles distintos de gobierno, lo cual implica la confrontación de dos constelaciones de intereses de los actores del agua que cada nivel de gobierno representa.

La segunda ambigüedad radica en que la responsabilidad del abasto del agua se atribuye al municipio que es el eslabón con mayor debilidad institucional del gobierno mexicano para afrontarlo, por lo que, con frecuencia, el gobierno de la entidad tiene que asumir directamente esta responsabilidad, por lo tanto, el interés de la comunidad propia del municipio se ve desdibujada o acotada por el de otras comunidades municipales del estado. Ante esta situación, no hay una fórmula única de respuesta y los arreglos institucionales van desde la asunción directa de los servicios por el municipio mediante la creación de organismos



descentralizados o fideicomisos por decreto del cabildo municipal, gestión del agua por colaboración comunitaria<sup>7</sup>, la concesión<sup>8</sup> y organismos intermunicipales; hasta convenios para trasladar esta función del municipio al gobierno estatal, con las particularidades de cada caso. Así, en la tabla 26, si bien los servicios de suministro de agua potable es una atribución del municipio, los gobiernos estatales también cumplen con esta disposición, bajo convenio, cuando el municipio no está en condiciones de asumirla.

En el caso del DF, las restricciones son mayores para las Delegaciones. Por principio, no hay un reconocimiento de las Delegaciones como autoridades en materia de agua, esta es una atribución del Gobierno Central del DF. Como puede apreciarse en la Tabla 27, las atribuciones relativas al suministro de agua en el DF corresponden al gobierno central a través de la SACM, organismo desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente del DF, la distribución de competencias a nivel delegación, se limita a una acción coordinada con la SACM para la operación mantenimiento de la red secundaria, y aun esta colaboración es, cada vez menor, como lo demuestra las tendencias estadísticas de 2000 a 2012 el SACM realizó el 90% de la inversión en redes secundarias. Las Delegaciones no administran ni los recursos financieros generados por el servicio del agua, la facturación está a cargo de empresas privadas y el cobro se efectúa a través de la red de Tesorerías de la Secretaría de Finanzas del DF y Sucursales Bancarias asociadas.

Conforme al panorama anterior las Delegaciones no tienen participación en los órganos colegiados y es evidente que la participación social y ciudadana no pasa

<sup>7</sup>Se trata de un acuerdo de voluntades celebrado en zonas rurales donde la población beneficiada puede contribuir con mano de obra a cambio de materiales y con ello obtiene el servicio.

<sup>8</sup>Concesión, es la prestación del servicio por tiempo determinado por una empresa privada

de ser un ritual de legitimación de los procesos de planeación, programación y ejecución en materia del agua, como se puede apreciar en el Tabla 28.

**Tabla: Composición y funciones de los Órganos Colegiados**

**Tabla XI: Composición y funciones de los Órganos Colegiados**

Sector		Órganos Colegiados			
		Consejo Técnico de la CONAGUA <sup>1</sup>	Consejo de Cuenca <sup>2</sup>	Consejo Consultivo de Organismos de Cuenca <sup>3</sup>	Consejo Consultivo del Agua <sup>4</sup>
MARCO NORMATIVO: LEY DE AGUAS NACIONALES	GOBIERNO FEDERAL				
	Ejecutivo Federal	Titulares de 7 Secretarías y del IMTA y CNF así como sus suplentes a nivel de Subsecretario o equivalente.	1 representante del Gobierno Federal	1 Representante de la Comisión. 7 representantes designados por Titulares de las Secretarías y 1 del CNF. <sup>1</sup>	—
	SEMARNAT INE	Un representante titular y Suplente	—	—	—
	Gobiernos Estatales	2 Representantes nombrados por el Ejecutivo	Representantes de gobiernos estatales	1 Representante del Gobierno estatal	—
	Gobiernos Municipales	—	Representantes de gobiernos Municipales <sup>4</sup>	1 Representante del Gobierno Municipal. <sup>4</sup>	—
	Gobierno del Distrito Federal	—	Representantes del Gobierno del DF	—	—
	Sector privado y Social	1 Representante ciudadano de Organización de Prestigio	1 Representante de Usuarios con voz pero sin voto	Representantes de diversos Usos y Organismos Ciudadanos.	Personas físicas del Sector Social y privado
Funciones	Nombrar los Directores de los Organismos de Cuenca y acordar la creación de sus Consejos.	Procurar la Gestión Integral de los recursos hídricos.	Ejecutar la Política Hidráulica Nacional	Analizar, asesorar y recomendar sobre los problemas del agua.	

Fuente: Elaboración con base en la LAN

Notas: 1. Secretarías del Medio ambiente y Recurso Naturales (Presidente); de Hacienda y Crédito Público; de Desarrollo Social; de Energía; de Economía; de Salud; y de Agricultura, Ganadería, Pesca, Desarrollo Rural y Alimentación; del Instituto Nacional de Ecología (INE) y de la Comisión Nacional Forestal (CNF) (Artículo 10 y 11 de la LAN). 2. Artículo 13 de la LAN 3. Artículo 12 bis 1 y 2. 4. Artículo 14 Bis 1 de la LAN.

Fuente: Elaboración con base en la LAN

Notas: 1. Secretarías del Medio ambiente y Recurso Naturales (Presidente); de Hacienda y Crédito Público; de Desarrollo Social; de Energía; de Economía; de Salud; y de Agricultura, Ganadería, Pesca, Desarrollo Rural y Alimentación; del Instituto Nacional de Ecología (INE) y de la Comisión Nacional Forestal (CNF) (Artículo 10 y 11 de la LAN). 2. Artículo 13 de la LAN 3. Artículo 12 bis 1 y 2. 4. Artículo 14 Bis 1 de la LAN.

La CONAGUA es la autoridad en materia del agua y el Consejo Técnico su órgano máximo de decisión, organismo colegiado que articula, por parte del Gobierno Federal, 7 secretarías, el Instituto Mexicano de tecnología del agua y la Comisión Nacional Forestal mediante la representación de sus titulares en este Consejo. Hay dos representaciones por parte de gobiernos estatales, solo un representante ciudadano y ningún representante de los gobiernos municipales. Si se consideran los suplentes, la representación del gobierno federal registra una abrumadora mayoría de 18 frente a dos representantes de gobiernos de los estados que,

además, deberán ser nombrados por el ejecutivo federal. Esta asimetría, es todavía mayor en la representación ciudadana, solo hay un representante del sector privado o social, en el Consejo. Aun cuando no siempre lo determinante es el número, esta circunstancia revela que los estados y municipios no tienen o es marginal su peso en las decisiones de la CONAGUA.

Tampoco se puede afirmar que las decisiones de la CONAGUA se toman bajo una visión integral o multisectorial, considerando la composición de las secretarías que tienen representación en el Consejo Técnico. Los Consejos han sido una figura muy recurrente para proyectar una imagen de tratamiento integral en las acciones del sector público, sin embargo, han proliferado tanto, que el número de Consejos hoy pareciera ser igual o mayor que el número de dependencias o ramos administrativos, de modo que el efecto esperado de horizontalidad se diluye totalmente, por lo que el fraccionamiento y dispersión de las decisiones públicas sigue siendo de la misma magnitud que antes cuando no existían Consejos<sup>9</sup>. Por otra parte, también en una dimensión cualitativa, el que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) sea miembro del Consejo Técnico de la CONAGUA no elimina las asimetrías que se registran en la práctica, entre esta y las demás dependencias, particularmente con la de SEMARNAT, por lo que resulta en cierto

<sup>9</sup> Como ejemplo podemos mencionar la Ley del Desarrollo Rural Sustentable y Seguridad Alimentaria (LDRSSA) y la Ley General del Desarrollo Social (LGDS), la primera nace como un proyecto Neocardenista, la segunda tiene su cuna en el Banco Mundial; en una se proyecta una visión intervencionista y de rectoría del Estado, la otra es de corte liberal, en suma son como el agua y el aceite (Vargas, 2010). El problema es que la primera, la LDRSSA se supone que guía las acciones de la SAGARPA mientras que la LGDS las de la SEDESOL, entonces, a que Consejo se debe recurrir para decidir sobre el desarrollo social en el medio rural, porque no hay ninguna normatividad que delimite que este sea un campo exclusivo de la SAGARPA y las áreas urbanas para la SEDESOL, ambas intervienen en el medio rural con proyectos no solo diferentes sino hasta contradictorios. Por otra parte, en el Consejo técnico de la CONAGUA no está representada la SEDESOL, no obstante la importancia del agua en el desarrollo social.

modo eufemístico pensar que las decisiones se tomaran en un plano equilibrado o paritario entre estas dos, y en general, entre el conjunto de las 7 secretarías, el peso de la SHCP es determinante en la selección de prioridades, independientemente de su representación en el Consejo.

Como se pudo corroborar la Delegación no tienen ninguna representación en los órganos colegiados la integración es muy cupular y por lo tanto muy centralizada, las delegaciones por su estatus jurídico de órganos desconcentrados del Gobierno del DF son representadas a través del Jefe de Gobierno a través de sus órganos de representación la Secretaría del Medio Ambiente y el SACM, las decisiones en materia de agua siguen siendo cupulares.

## **Conclusiones**

### **Debilidades Institucionales de las Delegaciones como autoridades**

**Públicas.** En general, hay debilidad en los dos componentes pero cualquier acción de mejora sería poco relevante si no se acompañan de auténticas reformas que fortalezcan la capacidad institucional como instancias de autoridad pública y con márgenes de autonomía en sus decisiones que se ven socavadas por un gobierno altamente centralista que las reduce a meros apéndices de ejecución y no como órdenes de gobierno soberano (autónomo) y, en este sentido, con mayor capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas en materia del agua. Adicionalmente, el D.F. no es una Entidad Federativa ni las Delegaciones son municipios a pesar de que ambas rebasan en complejidad y población a las anteriores, sin embargo no gozan de las facultades jurídicas que estas tienen.

**Centralización de las funciones del agua en la CONAGUA.** Si bien ha habido esfuerzos de descentralización a nivel nacional y del Distrito federal, los avances son sumamente incipientes tanto en los estados como municipios, y sobre todo, en el Distrito Federal y Delegaciones: tanto las funciones de normatividad, planeación y organización y administración de los recursos recae fundamentalmente en el Gobierno Federal a través de la CONAGUA. Es este organismo quien formula la política hidráulica, integra los planes y programas, ejecuta y procura el cumplimiento de la norma y ejerce el presupuesto así como las atribuciones fiscales en materia del agua. Las demás instancias de orden federal cumplen con un papel ritual y formal en la parte normativa y de planeación, en los consejos técnicos de la CONAGUA y de los Consejos de los Organismos de Cuenca, en tanto que, la organización, el ejercicio presupuestal y los recursos técnicos están

bajo el control centralizado de este organismo.

**Inconsistencias del artículo 115 Constitucional en la responsabilidad del suministro del agua que atribuye al Municipio.** En la práctica solo una proporción minoritaria de los municipios del país tiene la solvencia necesaria para dar cumplimiento a esta atribución del artículo 115 de la CPEUM de proporcionar los servicios de agua potable a las comunidades. La primer inconsistencia en esta disposición es que las posibilidades de abasto del agua debieran definirse a partir de un balance entre necesidades (demanda) y disponibilidades del recurso (oferta) pero el problema es que el Municipio solo tiene obligación de satisfacer las demandas comunitarias sin tener al mismo tiempo jurisdicción o alguna injerencia en cuanto a la disponibilidad del agua puesto que es una atribución del gobierno federal. Entonces, la solución, que debiera ser una cuestión técnica de la más elemental sencillez, se constituye en un problema de la mayor complejidad principalmente por las dificultades que presenta los arreglos institucionales entre dos niveles distintos de gobierno, lo cual implica la confrontación de dos constelaciones de intereses de los actores del agua que cada nivel de gobierno representa. La segunda contradicción radica en que la responsabilidad del abasto del agua se atribuye al municipio que es el eslabón con mayor debilidad institucional del gobierno mexicano para afrontarlo, por lo que, con frecuencia, el gobierno de la entidad tiene que asumir directamente esta responsabilidad, por lo tanto, el interés de la comunidad propia del municipio se ve desdibujada o acotada por el de otras comunidades municipales del estado.

**Arreglos institucionales para el suministro del agua.** No hay una formula única de respuesta y los arreglos institucionales en las respuestas del Municipio para atender el suministro del agua van desde la asunción directa de los servicios por el Municipio mediante la creación de organismos descentralizados o fideicomisos por decreto del Cabildo Municipal, gestión del agua por colaboración comunitaria<sup>10</sup>, la concesión<sup>11</sup> y organismos intermunicipales; hasta convenios para trasladar esta función del municipio al gobierno estatal, con las particularidades de cada caso.

<sup>10</sup>Se trata de un acuerdo de voluntades celebrado en zonas rurales donde la población beneficiada puede contribuir con mano de obra a cambio de materiales y con ello obtiene el servicio.

<sup>11</sup>Concesión por tiempo determinado a una empresa privada

## Bibliografía

1. Ayala Espino, José (1999), *Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo económico*, UNAM, FE, FCE, México.
2. Ayala Espino, José (2002), *Fundamentos institucionales del mercado*, UNAM, FE, México.
3. Ayala Espino, José (2003), *Instituciones para mejorar el desarrollo, un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*, FCE, México.
4. Ayala Espino, José (2004), *Mercado, Elección Pública e Instituciones; Una revisión de las teorías modernas del mercado*, Miguel AngelPorrua, Facultad de Economía UNAM, México
5. CLAD (2004), "Los Mecanismos de Gobernanza en contextos diversos"; *Panel del IX Congreso Internacional*, Madrid España (2-5 de noviembre)
6. Cotler H., Garrido., Mondragón R., Díaz A., (2007), *Delimitación de Cuencas hidrográficas en México, a escala 1: 250 000*, INEGI-INE-CONAGUA, documento Técnico. México, 35 pp.
7. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), *El Actor y el Sistema*, Alianza editorial, México
8. Laswell D., Harold (1996) "La orientación hacia las políticas públicas" en Aguilar Villanueva, Luis F., *El estudio de las Políticas públicas*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
9. Meny, Yves y J. C. Thoenig (1992), *Las políticas públicas*; Ariel, Barcelona.
10. Scharpf, Fritz W. (1997), *Games Real Actors Play: Actor-Centred Institutionalism in Policy Research*, Boulder, Westview Press.
11. Zurbriggen, Cristina (2006), "El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas", *Revista de Ciencia Política*, Volumen 26, N° 1, pp. 67 - 83





CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales

**Administración**  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

**CSH** División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO  
E INNOVACIÓN



## INTRODUCCIÓN

El Aprendizaje, la Innovación y el Conocimiento han sido estudiados desde diversas perspectivas y paradigmas, su crecimiento ha sido importante en los últimos años, debido entre otros factores al desarrollo cada vez más acelerado de nuevas tecnologías, al crecimiento del número de personas dedicadas al ámbitotecnocientífico, a la expansión de la sociedad del conocimiento y al interés creciente de las ciencias sociales por estudiar las consecuencias de los cambios inscritos por este nuevo desarrollo, entre otros factores.

El presente apartado recoge la heterogeneidad de visiones y perspectivas que coinciden en reconocer a la innovación, el conocimiento, la tecnología y el aprendizaje como ámbitos relevantes para la comprensión del fenómeno organizacional. Si bien, la diversidad de posiciones es amplia, aún se observan paradigmas dominantes tanto en la forma de abordar y explicar la temática como en la manera de comprender la naturaleza del fenómeno y su referente organizacional. Esta situación solamente es negativa en la medida que otras perspectivas no sean reconocidas por parte de los investigadores como relevantes, pero adquiere sentido cuando a la perspectiva dominante se adicionan formas distintas o incluso opuestas de abordaje.

De manera similar como Orlikowski (1992) identifica tres corrientes de investigación referentes al estudio de la tecnología en las organizaciones con base en el tipo de definiciones que tienen sobre el rol que ésta juega ya sea como imperativo tecnológico, elección estratégica o como detonante de cambio estructural, los trabajos que se presentan a continuación presentan más o menos tres formas de entender el rol del aprendizaje, la innovación y el conocimiento.

Por un lado existen trabajos que parten de una concepción del fenómeno como fuerzas objetivas que podrían tener impactos determinísticos en las propiedades organizacionales, de ello se desprende que la innovación, el aprendizaje y el conocimiento son variables organizacionales que pueden ser medidas, predecibles y modificables.

Otro grupo de investigaciones resalta la acción humana sobre el aprendizaje, la innovación y el conocimiento organizacional, es decir se ve el fenómeno como producto, diseño y apropiación de la acción humana, donde en la organización se adopta una tecnología, una forma de aprendizaje o una estrategia de innovación de determinada manera por parte de los individuos que la conforman.

Por último, el otro grupo de investigaciones resalta la agencia humana dentro de estructuras donde las determinaciones son mutuas tanto para los individuos como para las estructuras que son proporcionadas por la tecnología, la innovación, y el conocimiento organizacional, en este sentido un elemento puede provocar cierta dinámica social que desemboca en consecuencias anticipadas y no anticipadas dependiendo de la forma en que se responda a dicho elemento.

También cabe señalar que los trabajos que se presentan a continuación concuerdan con la investigación de Crossan y Apaydin (2010) donde en un análisis de los artículos que en la literatura organizacional y administrativa abordan el tema de innovación organizacional durante el periodo 1981-2008 distinguen artículos que llevan a cabo una revisión de literatura, artículos que realizan un meta-análisis, artículos de análisis teórico, artículos empíricos con miras a la construcción de teoría y artículos empíricos que validan una teoría existente. En este sentido encontraron que en su mayoría se trataba de trabajos empíricos que pretendían validar una teoría (46 %) y posteriormente trabajos de corte teórico (29 %). Por otro lado, el menor porcentaje de artículos se refería a los que hacían meta-análisis (1%) y revisión de literatura (3%).

Lo anterior revela la existencia de un campo aún muy grande por desarrollar en función de la incorporación de nuevos enfoques y paradigmas que vayan de la mano con la complejidad del análisis organizacional. En otras palabras es necesario desarrollar con mayor precisión las temáticas de aprendizaje, innovación y conocimiento desde los estudios organizacionales, procurando diferenciar estudios meramente administrativos, funcionalistas o prescriptivos hacia estudios que nos lleven en mayor medida a la comprensión y reflexión del campo.

Cada uno de los trabajos ayuda a la definición de un campo que se encuentra en construcción en los Estudios Organizacionales y permite conocer las múltiples miradas sobre el Aprendizaje, Innovación y Conocimiento, asimismo permiten conocer los diferentes retos que enfrentan las organizaciones mexicanas en torno a la temática.

En “La Gestión de Conocimiento en una Organización Agrícola del Valle del Yaqui” Ochoa, Flores y Rodríguez se enfocan en dar a conocer cómo es la gestión de conocimiento y el proceso que se lleva a cabo en una organización del sector agrícola.

En “Las dimensiones del aprendizaje tecnológico en las MiPYMES manufactureras de la región de Tehuacán” se muestra la importancia del aprendizaje tecnológico y la habilidad para crear y gestionar la competitividad como parte del proceso

organizacional de las MiPYMES en un contexto de alta interrelación entre las economías nacionales.

En “Las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y su relación con el Desempeño Operativo Percibido en Grandes Empresas Manufactureras” los autores analizan la relación que existe entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y de éstas con el desempeño operativo percibido en ocho grandes empresas manufactureras de la Región Centro del Estado de Coahuila.

En “Innovación en las pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos ubicadas en Puebla” los autores analizan los elementos que determinan la actividad innovadora en las pequeñas y medianas empresas de la industria procesadora de alimentos ubicadas en Puebla, donde observan que la vía más utilizada de innovación es la imitación creativa, tanto para producto, como en procesos y métodos de gestión.

Por su parte en “La comunicación y transferencia de conocimiento como estrategias organizacionales para el desarrollo de una comercializadora de granos sinaloense” se investigó que la comunicación interpersonal es una estrategia que favorece el proceso de toma de decisiones organizacionales, así como el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, para establecer contacto directo con los stakeholders de la empresa lo que lleva a la organización a un buen desempeño.

En “Organizaciones que aprenden, una ejemplificación de sus actividades que las distinguen” Noé Chávez a través de su investigación trata de comprender: las características que distinguen a una organización que aprende, las actividades realizadas en la gestión del conocimiento, y las prácticas de aprendizaje organizacional.

En “Aprendizaje e Innovación en la Cadena de Suministro” los autores presentan un avance de investigación donde realizan una revisión de la literatura sobre los conceptos de innovación, aprendizaje y cadena de suministro y el diseño de un instrumento que permita identificar los factores que generan que los sistemas innovadores no logren el objetivo para el cual fueron implementados.

En “Modelo de Innovación aplicado a la pequeña y mediana empresa a través de la investigación acción” los autores analizan el proceso de implantación de un modelo de innovación para la pequeña empresa que le permita al empresario reflexionar sobre su propia práctica en términos de innovación.

En “Innovación y gestión de patentes para la competitividad de la empresa industrial” los autores analizan en un primer acercamiento los tipos de innovación que motivan la protección intelectual de la propiedad industrial y el impacto que tiene la gestión del conocimiento en la competitividad de la empresa industrial sinaloense.

Por su parte en “Validez y Confiabilidad de un Instrumento para Evaluar la Innovación Tecnológica en el Sector Pirotécnico de los Municipios Ixtlahuaca y Tultepec, Estado de México” Espinosa, Feregrino y Retes investigan sobre cómo influyen los factores innovación tecnológica, financiamiento, capacitación, seguridad, vinculación academia-empresa y el nivel de resistencia del cambio de los productores pirotécnicos del sector.

En “Diagnóstico sobre el potencial de los recursos turísticos en los campos pesqueros de Sinaloa” Torres y Contreras muestran la problemática de 62 comunidades pesqueras que dependen de una sola actividad económica donde se evalúa la potencialidad para innovar en otras actividades tomando en cuenta las características del contexto.

En “Clima organizacional en una empresa extractiva. Un análisis cuantitativo” se muestran los resultados obtenidos de un estudio de clima organizacional realizado a los empleados que laboran en el departamento de perforación de una empresa extractiva del giro petrolero ubicada en Tabasco.

En “Los Geo-espacios del Conocimiento como estructura organizacional en el Desarrollo Regional”, los autores ven los geoespacios del conocimiento como forma organizacional en donde se parte en Regiones de estudio y productivas al país, para ver las potencialidades y establecer los mecanismos necesarios para la construcción de ciudades del conocimiento.

En “El fomento de la vocación científica en los jóvenes del sureste mexicano. Retos y Oportunidades” los autores presentan el panorama del contexto actual por la que atraviesa el fomento de la vocación científica en la Región Sur-Sureste de México y la urgente necesidad de incentivar en los jóvenes el interés por desarrollar carreras profesionales relacionadas con la ciencia.

En “El Emprendimiento: del Conocimiento a la Innovación y al Mercado” Salvador de León hace una reflexión sobre el proceso constructivista de la innovación resaltando el papel que juega la información, el conocimiento, el cambio paradigmático y cómo se desarrolla hasta ser una mercancía.

En el trabajo “Las Tecnologías de Información y comunicación: una mirada a través de los estudios organizacionales” Albania Padilla hace una reflexión en



torno a las tecnologías de información y comunicación como una importante herramienta en la sociedad actual reconociendo del actor organizacional como elemento fundamental.

*David Salvador Cruz Rodríguez*  
*María de Jesús Obeso*

**Referencias:**

Orlikowski, W.J. (1992). "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations," *Organization Science*, 3, 3: 398-427.

Crossan, Mary y Apaydin, Marina, (2010). "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature". *Journal of Management Studies* 47:6 September 2010.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***



# Los recursos de los humanos como factor esencial para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora personal.

---

*Manuel de Jesús Moguel Liévano*<sup>1</sup>  
*Julio Ismael Camacho Solís*<sup>2</sup>  
*Hilario Laguna Caballero*<sup>3</sup>  
*Sandra López Reyes*<sup>4</sup>

## **Resumen**

Con frecuencia nos preguntamos por qué algunas personas, sin más preparación escolar que la educación básica, alcanzan resultados sobresalientes –usualmente llamado “éxito”–, tanto en el ambiente laboral como en el social, y por qué otras personas con formación universitaria no logran los mismos resultados, representando esta situación un gran reto para las investigaciones en el campo de la psicología organizacional y oportunidades de mejora en el ámbito de las instituciones de educación superior.

Los recursos de los humanos probablemente son un conjunto de saberes que las personas pueden poseer de manera natural (innata) y manifestarse como conocimientos, capacidades (habilidades) y actitudes, cuyo desarrollo en el ámbito

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [moguel\\_lievano@hotmail.com](mailto:moguel_lievano@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [academico.chiapas15@hotmail.com](mailto:academico.chiapas15@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, [laguna@hotmail.com](mailto:laguna@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Chiapas. [sanlore61\\_52@hotmail.com](mailto:sanlore61_52@hotmail.com)

organizacional representa una ventaja competitiva para obtener resultados sobresalientes.

El interés de esta investigación se orienta a indagar la presencia de *los recursos de los humanos*, entre los que incluimos el conocimiento tácito, las actitudes, la voluntad, la motivación, la comunicación, el liderazgo, la misión/vocación, la visión, los hábitos, los valores humanos, la autocrítica, el pensamiento estratégico, la autoestima y la autoconfianza, la creatividad, el efecto cultura, propósito de vida, espíritu emprendedor, mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** Conocimiento tácito, Actitudes estratégicas,  
liderazgo, motivación, hábitos de mejora

## **Contenido**

### **1. Antecedentes.**

El proyecto trata de *Los recursos de los humanos como factores esenciales para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora personal*. Para tratar de explicarlo apelamos al léxico administrativo y organizacional, tanto en la teoría como en la práctica, en el cual se establece la existencia de al menos tres tipos de recursos: financieros, materiales y los recursos humanos, también llamados área de personal, de relaciones industriales y más recientemente como talento o factor humano.

Sin embargo, el fenómeno que llama poderosamente nuestra atención no son los recursos humanos, tal como se conoce, sino *los recursos* de estos sujetos tanto al interior de una organización como en su entorno. Los recursos de los humanos, se

puede asegurar sin temor al equívoco, son el verdadero epicentro del análisis organizacional desde hace casi un siglo vía la perspectiva de los sujetos.

Pero ¿Cuáles son estos recursos de los humanos que puede justificar la propuesta del presente proyecto de investigación, capaz de llamar la atención del Conacyt para proponer su patrocinio, formulando una reflexión innovadora que contribuya a la expansión de las fronteras del conocimiento en materia del factor humano en las organizaciones, así como a la actualización y mejoramiento de la calidad de la educación superior en México?

Uno de los tópicos más difíciles de conocer y de estudiar es sin lugar a dudas la naturaleza humana, y dentro de la amplia gama de las ciencias y las humanidades, no hay elemento más complejo de analizar que el propio hombre. El ser humano, afirmaba el filósofo Platón, debe conocerse a sí mismo antes de conocer otras cosas, administrarse a sí mismo para poder administrar otras cosas, dominarse a sí mismo para aspirar a dominar otras cosas, en suma recomienda conocer su naturaleza. Misma sugerencia expresaba el psicólogo norteamericano Douglas McGregor en los años 60's del siglo veinte.

Además de los clásicos de la teoría de la administración y las organizaciones Taylor (1911) y principalmente Fayol (1916), son conocidos los estudios en relación con el comportamiento humano en las organizaciones realizados por Mary Parker Follett (1923), Roethlisberger y Dickson (1938), Elton Mayo (1933), Kurt Lewin (1938), Abraham Maslow (1942), Douglas McGregor (1960), Edgar Schein (1965), Chris Argyris (1970).

Más recientemente Clifford Geertz(1995), Linda Smircich(1983), Stewart Cleggs(1998), entre otros, la mayoría de ellos sociólogos y psicólogos, para dar luz sobre este imbricado terreno (Robbins, 2004).

Uno de los grandes episodios en la teoría y práctica de la organización se encuentra en las investigaciones de Elton Mayo(1933), para llevar a cabo estudios sobre la conducta humana en las organizaciones, pues representan la transición de la gerencia científica a una administración de relaciones humanas.

Según Galván(1981), Mayo y su equipo de trabajo identificaron los siguientes elementos de la conducta humana en las organizaciones: 1) una empresa es un sistema social además de ser un sistema técnico-económico; 2) el individuo está motivado por incentivos económicos, sociales y psicológicos; 3) el grupo informal de trabajo es un factor dominante; 4) la satisfacción del trabajador se encuentra asociada con su productividad; 5) desarrollar eficaces canales de comunicación entre los niveles de la jerarquía; 6) la gerencia requiere de habilidades sociales y técnicas; 7) los participantes se motivan satisfaciendo necesidades psicosociales.

Los descubrimientos de la conducta humana obtenidos en dichas investigaciones, dieron inicio a una nueva corriente de la administración llamada *humanorrelacionismo*, teniendo como eje de estudio al ser humano en la organización. Los conocidos experimentos y resultados han sido objeto de múltiples exámenes por investigadores de las ciencias de la conducta, arribando cada vez a novedosas interpretaciones que, en ocasiones, refuerzan las conclusiones de Mayo o bien, proporcionan un enfoque aún no explorado.

Cita propia merece la disciplina del desarrollo organizacional (DO) que comienza con la consultoría para la búsqueda de la respuesta al cambio y la adaptación a



los nuevos entornos, la mejora continua y la eficiencia en las organizaciones norteamericanas durante los años 60's del siglo veinte, con la propuesta inicial del estudio de los individuos y los grupos de trabajo, así como en los procesos en las interacciones humanas. Los precursores de este movimiento fueron Richard Beckhard(1969), Edgar Schein(1970), French y Bell(1996), entre otros.

Los procesos humanos (Schein, 1970), entre los que encontramos la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, los conflictos y la cultura, entre otros, representan factores capitales para el funcionamiento óptimo de las organizaciones; su ausencia, en contrario, puede tener efectos fatales.

El interés de esta investigación se orienta a indagar la presencia de **los recursos de los humanos**, entre los que incluimos, además de los contenidos en los procesos humanos de Schein, los siguientes: el conocimiento tácito, las actitudes, la voluntad, la motivación, la misión/vocación, la visión/enfoque, los hábitos, los valores humanos, autocrítica (reflexión), pensamiento estratégico, la autoestima y la autoconfianza, la creatividad, el efecto cultura, plan de vida (propósitos/objetivos), espíritu emprendedor, mejoramiento continuo.

## **2. Justificación.**

Con frecuencia nos preguntamos por qué algunas personas, sin más preparación escolar que la educación básica, alcanzan resultados sobresalientes –usualmente llamado “éxito”–, tanto en el ambiente laboral como en el social y el entorno familiar, y por qué otras personas con formación universitaria no logran los mismos resultados. La respuesta, de hecho, no puede ser menos que comprometedor y

provenir de una diversidad de fuentes disciplinarias que puede abarcar varias áreas del conocimiento humano.

Una de estas posibilidades de respuesta la encontramos en los estudios sobre el conocimiento tácito de Michael Polanyi (1966), a partir de su libro *El conocimiento personal* o *La dimensión tácita*, en el cual se afirma que es un tipo de conocimiento que las personas tienen de manera natural y que representa una ventaja competitiva ante los demás; este tipo de conocimiento personal –que puede ser una habilidad técnica o una facultad moral o social– es mayormente observable en el ambiente atlético-deportivo, entre los artistas de las diversas bellas artes, entre los empresarios y en los ambientes políticos.

En las investigaciones recientes en el ámbito de los estudios organizacionales están los conceptos hallados por el colega Manuel de Jesús Moguel Liévano – responsable técnico del presente proyecto–, plasmados en su tesis doctoral *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectiva* (2003), en dos momentos: el teórico y el empírico.

En el primer caso se admite que el estudio sobre el tema cobra importancia con la publicación del libro *La quinta disciplina* (Senge, 1998) donde el autor propone que una organización abierta al aprendizaje debe incorporar las disciplinas de dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipos y pensamiento sistémico.

Además de la publicación de *La organización creadora de conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1995), donde explican el conocimiento tácito y el explícito. Los occidentales, afirman, valoran el conocimiento explícito, mientras que las empresas japonesas lo hacen como tácito. La creación de conocimiento,

sostienen, se integra en el siguiente proceso: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y, distribuir o expandir el conocimiento de forma cruzada.

En el terreno de lo empírico se pueden mencionar los resultados obtenidos en los comentarios de los directivos de la empresa *Sekurit Saint Gobain de México*, en el sentido de que los profesionistas egresados del sistema educativo superior en nuestro país llegan a las empresas con muy buena formación técnica, pero con carencias en la formación axiológica y de actitudes que representan áreas importantes de oportunidad para las IES.

Uno de los ejecutivos entrevistados reflexiona al respecto:

“La creación de actitudes es un déficit de nuestro sistema escolar, a las empresas nos llegan mal formados (en actitudes) y tenemos que invertir mucho dinero en fomentar buenos hábitos y actitudes de éxito, aún vengan de las mejores escuelas del país”.

Y continúa...

“Las personas reflexivas tienen un sólido sistema de valores, tales como una visión, dinamismo e inquietud de búsqueda. El principal valor en una empresa es la voluntad de llevar a cabo ideas innovadoras y una política de capacitación; el desempeño de los directivos debe medirse por el número de personas promovidas (formación de talento) tanto al interior como al servicio de la comunidad. La misión, la visión, las políticas, los valores, los objetivos, deben estar alineados a la decisión política de formar jefes-educadores”.

**Originalidad y relevancia científica.** El proyecto tiene una alta dosis de originalidad, desde la concepción de la idea hasta los elementos constituyentes de

los recursos de los humanos como factor esencial para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora personal. Su relevancia científica encuentra sustento en el grupo de investigadores citados en los antecedentes que se han preocupado por el estudio de esta área de conocimientos, donde encontramos investigadores de diversas disciplinas sobresaliendo la psicología, sociología, antropología, ética, estudio de las organizaciones.

La idea original de los recursos de los humanos, identificada de manera natural con el área de los recursos humanos y la dirección en las organizaciones, encuentra mayor pertinencia y cabida en las áreas del comportamiento humano en las organizaciones y en la psicología organizacional, áreas también de reciente desarrollo en los estudios organizacionales.

**Generación de conocimiento básico.** El estudio no tiene como objetivo plantear una pregunta para solución de un problema en particular. Se busca conocimiento básico y de frontera para abonar al *corpus teórico* en materia del factor humano en las organizaciones, y de los saberes tácitos (conocimientos, capacidades y actitudes) que pueden representar una ventaja competitiva estratégica para las personas y las organizaciones.

La estrategia metodológica para la realización de la investigación de campo propone un estudio de corte cualitativo, mediante entrevistas a profundidad a actores altamente calificados en la materia en el ámbito académico en relación al conocimiento teórico de los recursos de los humanos, así como a directivos de diversas organizaciones, tanto del sector privado, público y social, reconocidos por su vocación en la formación de recursos humanos de alto rendimiento.

### **3. Planteamiento del problema.**

Continuando en el sendero argumentativo del párrafo anterior se plantea la formulación de la siguiente pregunta central de investigación, así como de las preguntas auxiliares.

**Pregunta central:** ¿A qué se refiere el concepto los recursos de los humanos, cuáles de ellos pueden representar una ventaja competitiva en el ámbito organizacional para alcanzar resultados sobresalientes, cómo se puede determinar su presencia en las personas y en los grupos de trabajo, y cómo es posible su aprendizaje y desarrollo en el ámbito académico?

#### ***Preguntas auxiliares:***

1. ¿Qué es el conocimiento tácito, cómo se puede identificar su presencia entre las personas en una organización y de qué manera se puede fomentar y socializar?
2. ¿En qué consisten las actitudes de las personas que logran resultados sobresalientes en las organizaciones y cómo pueden fomentarse y socializarse?
3. ¿Qué es el pensamiento estratégico, cuáles son sus principales componentes, cuál es su efecto en los resultados sobresalientes de las personas en las organizaciones?.
4. ¿En qué consiste la comunicación organizacional, cuáles son sus principales componentes así como los elementos que la favorecen y los que la obstaculizan, y cómo puede fomentarse y consolidarse en la organización?
5. ¿Qué es el liderazgo más allá de las teorías de las características y de los atributos, cuál es su naturaleza, cómo puede fomentarse en el ámbito de las organizaciones y aprenderse durante el proceso de formación profesional?

6: ¿En qué consiste el trabajo eficiente en equipo, cuál es su naturaleza y sus atributos fundamentales, cuál es su proceso, como puede fomentarse en el ámbito organizacional y cómo puede aprenderse durante la formación profesional?

7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, cuáles son las etapas que lo constituyen; quiénes, porqué, dónde, cuándo y cómo se toman decisiones, cuáles son las consecuencias organizacionales y personales, y cómo se encuentran involucradas los factores ético/morales?

8. ¿En qué consisten los conflictos en el ámbito de las organizaciones, cuál es su proceso y sus principales elementos constitutivos, cómo pueden evitarse a pesar de la presencia del alto grado de estrés en las interacciones humanas, cuál es la influencia de los valores y de la formación ética de los actores en la organización?

9. ¿Qué y cómo es el factor cultura en las organizaciones, cuáles son elementos constitutivos tanto favorables como obstaculizadores, cuál es su relevancia para el desempeño sobresaliente, y cómo puede fomentarse una cultura de eficiencia y mejora continua personal y organizacional?

10. ¿Qué y cómo es la voluntad humana, cuáles son sus componentes cognitivos y emocionales; cómo es el proceso del acto volitivo, cómo se relaciona con los conceptos de carácter, esfuerzo y tenacidad; cómo puede fomentarse en el ámbito organizacional?

11. ¿Qué y cómo es la motivación humana, cuáles son sus componentes y su proceso, cómo puede fomentarse en el ámbito organizacional en todos los niveles de la jerarquía más allá de las teorías motivacionales vigentes?

12. ¿En qué consiste el concepto de misión, cuál es su relación con la noción de vocación, cuáles son sus elementos constitutivos y su proceso, cuáles es su relevancia en el ámbito del desempeño organizacional?

13. ¿Qué y cómo es la facultad de la visión de los seres humanos en la esfera organizacional, cuáles son sus fundamentos cognitivos y emotivos, cuál es su proceso y su relevancia en las organizaciones, cuáles son los atributos de una persona visionaria?

14. ¿Qué son los hábitos humanos, en qué consisten los hábitos de las personas que logran resultados sobresalientes en las organizaciones y cómo pueden fomentarse y socializarse?

15. ¿Qué son los valores humanos y su relevancia para el desempeño de las organizaciones, cuál es su jerarquía, cuáles son los valores que practican las organizaciones exitosas, cómo pueden fomentarse en las organizaciones y su aprendizaje en el ámbito académico?

16. ¿En qué consiste la facultad de la autocrítica en las personas, cuál es su proceso en la reflexión de los actos humanos, cuál es su relación con la retroalimentación, y cómo puede utilizarse como una pedagogía eficiente en el ámbito organizacional?

17. ¿En qué consiste la autoestima, cuáles sus elementos constitutivos y su proceso, cuál es su relación con la autoimagen, la autoconfianza y el autoconocimiento; como puede fomentarse y fortalecerse en el ámbito de las organizaciones?

18. ¿Qué es y cómo es la facultad de la creatividad, cuáles son sus elementos constitutivos y su proceso, cómo se relaciona con el pensamiento creativo, cómo se manifiesta en el ámbito organizacional y cómo puede fomentarse?

19. ¿Qué y cómo es un plan de vida en el ámbito de las organizaciones y cuál es la relevancia, cuáles son los efectos de poseer un propósito de vida, cuál es su relación con el sentido de vida, y cómo puede fomentarse entre el personal?

20. ¿En qué consiste el espíritu emprendedor, cómo se relaciona con las nociones de voluntad, perseverancia y creatividad, cuál es el conjunto de hábitos, actitudes y valores de los emprendedores de alto desempeño?

21. ¿En qué consiste el mejoramiento continuo, cuáles son sus elementos constitutivos y su proceso, cómo se relaciona con la noción de educación para la vida, cuál es su relevancia en el ámbito de las organizaciones y cómo puede fomentarse?

23. ¿Cómo se pueden fomentar y desarrollar los anteriores recursos de los humanos en el ámbito de las organizaciones y cómo pueden aprenderse durante el proceso de formación profesional en las Instituciones de Educación Superior?

#### **4. Hipótesis o supuesto.**

La hipótesis es una invención conceptual del investigador a manera de propuesta de resultado anticipado, un razonamiento con fundamento en el cuerpo teórico, que sirve de guía o meta y se propone con el fin de comprobar su veracidad –en las ciencias cuantitativas– o bien se sugieren como resultado de investigación teórica/empírica –en el disciplinas cualitativas–. La hipótesis muestra las relaciones existentes entre las variables del estudio a través de los indicadores de las mismas, cuya interpretación y explicación permitirá esclarecer las dudas



acerca del fenómeno. Toda vez que la presente investigación adopta una tradición de tipo cualitativo, se formula el siguiente supuesto de investigación.

Supuesto central: Los recursos de los humanos probablemente son un conjunto de saberes que las personas pueden poseer de manera natural (innata) y manifestarse como conocimientos, capacidades (habilidades) y actitudes, cuyo desarrollo en el ámbito organizacional representa una ventaja competitiva para obtener resultados sobresalientes.

Los supuestos de apoyo son los siguientes:

- El conocimiento tácito o personal, es un tipo de saber natural capaz de manifestarse como conocimiento, capacidad y actitud, se puede apreciar en las personas en una organización mediante entrevistas personalizadas y observación de campo, y puede fomentarse mediante la creación de vínculos afectivos con el sujeto, y alcanza a socializarse a través de la búsqueda de simpatías, actividades lúdicas y experiencias agradables con otras personas.

- Las actitudes de las personas son una predisposición a actuar de manera determinada y selectiva ante un conjunto de hechos que pueden tener componentes racionales y emotivos, y estar sustentados en factores educativos y culturales. Su fomento puede realizarse vía la creación de hábitos favorables con resultados positivos para el sujeto, y socializarse mediante la búsqueda de actividades lúdicas y experiencias agradables con otras personas.

- El pensamiento estratégico es un tipo de saber natural que tienen las personas y puede estar conformado por los saberes de misión, vocación, visión, valores y propósitos de vida, representando una ventaja competitiva, cuya revelación es

propia de una reflexión personal, y puede conducir a la obtención de resultados drásticamente sobresalientes.

## **5. Objetivo general y específicos.**

El proyecto de investigación busca lograr diversos objetivos como son: académicos, de investigación e institucional. En esta oportunidad solamente haremos referencia a los objetivos de índole académica, tales como los siguientes:

Objetivo principal:

Obtener un amplio conocimiento de la noción de los recursos de los humanos, identificar cuáles de ellos pueden representar una ventaja competitiva estratégica en el ámbito organizacional para alcanzar resultados sobresalientes y saber cómo se determina su presencia en las personas y en los grupos de trabajo.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Comprender el conocimiento tácito o personal, conocer el proceso para establecer su identificación y presencia entre las personas en una organización y entender su fomento y socialización.
- Conocer las actitudes de las personas que logran resultados sobresalientes en las organizaciones y entender su fomento y socialización.
- Conocer el pensamiento estratégico, identificar sus principales componentes y determinar sus efectos en los resultados sobresalientes de las personas en las organizaciones.
- Conocer el fenómeno de la comunicación organizacional, sus principales componentes así como los elementos que la favorecen y los que la obstaculizan, y saber cómo puede fomentarse y consolidarse en la organización.

- Comprender la noción de liderazgo más allá de las teorías de las características y de los atributos, conocer su naturaleza y su fomento en el ámbito de las organizaciones y saber cómo puede aprenderse durante el proceso de formación profesional,
- Conocer la naturaleza, el proceso y los atributos de los integrantes de un equipo de trabajo eficiente, las formas fomentarlos en el ámbito organizacional e identificar la pedagogía para su aprendizaje durante la formación profesional.
- Conocer el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, cuáles son las etapas que lo constituyen; quiénes, porqué, dónde, cuándo y cómo se toman decisiones, cuáles son las consecuencias organizacionales y personales, y cómo se encuentran involucradas los factores ético/morales.
- Conocer los procesos de los conflictos en el ámbito de las organizaciones y sus principales elementos constitutivos, identificar las formas en que pueden evitarse a pesar de la presencia del alto grado de estrés en las interacciones humanas, conocer la influencia de los valores y de la formación ética de los actores en la organización.
- Reconocer la relevancia del factor Cultura en las organizaciones, conocer sus elementos constitutivos tanto favorables como obstaculizadores, conocer la importancia para el desempeño sobresaliente, e identificar el proceso del fomento de una cultura de eficiencia y mejora continua personal y organizacional.
- Conocer la aptitud de la voluntad y la fuerza de voluntad, así como sus componentes cognitivos y emocionales; comprender el proceso del acto volitivo, identificar sus relaciones con las facultades del carácter, el esfuerzo y la tenacidad, así como su fomento en el ámbito organizacional.

- Conocer la facultad de la motivación humana, sus componentes y su proceso, conocer las formas de fomentarse en el ámbito organizacional en todos los niveles de la jerarquía.
- Conocer la función humana de misión, su relación con la noción de vocación, comprender sus elementos constitutivos y su proceso, así como su relevancia en el ámbito del desempeño organizacional.
- Reconocer la facultad de la visión de los seres humanos en la esfera organizacional, sus fundamentos cognitivos y emotivos, comprender su proceso y su relevancia en el ámbito de las organizaciones, y conocer los atributos de una persona visionaria.
- Conocer los hábitos humanos y los hábitos de las personas que logran resultados sobresalientes en las organizaciones y saber la forma de fomentarse y socializarse.
- Conocer los valores humanos y su relevancia para el desempeño de las organizaciones, comprender su jerarquía, identificar los valores que practican las organizaciones exitosas, y saber la forma de su fomento en las organizaciones y de su aprendizaje en el ámbito de las instituciones de educación superior.
- Conocer la facultad de la autocrítica en las personas, su proceso en la reflexión de los actos humanos, identificar su relación con la retroalimentación, y saber las formas de utilizarse como una pedagogía eficiente en el ámbito organizacional.
- Conocer la facultad humana de la autoestima, cuáles sus elementos constitutivos y su proceso, identificar su relación con la autoimagen, la autoconfianza y el autoconocimiento; y saber las formas de su fomento y fortalecimiento en el ámbito de las organizaciones.

- Conocer la facultad humana de la creatividad, sus elementos constitutivos y su proceso, identificar su relación con el pensamiento creativo, saber sus manifestaciones en el ámbito organizacional e identificar las formas de su momento.
- Conocer la función de plan de vida en el ámbito de las organizaciones, comprender su relevancia y los efectos de poseer un propósito de vida, identificar su relación con el relación con el sentido de vida, y saber las formas de su fomento entre el personal.
- Conocer la cualidad de espíritu emprendedor, identificar sur relación con las nociones de voluntad, perseverancia y creatividad, conocer el conjunto de hábitos, actitudes y valores de los emprendedores de alto desempeño.
- Conocer la actitud de mejoramiento continuo, identificar sus elementos constitutivos y su proceso, saber su relación con la noción de educación para la vida, comprende su relevancia en el ámbito de las organizaciones y saber las formas para su impulso.
- Conocer las diversas formas y procedimientos para el fomento de los anteriores recursos de los humanos en el ámbito de las organizaciones y saber las formas y pedagogía de su aprendizaje durante el proceso de formación profesional en las Instituciones de Educación Superior.

## **6. Metas a alcanzar.**

El proyecto de investigación “Los recursos de los humanos como factor esencial para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora continua”, es una propuesta de largo alcance y prospectiva futurible, cuyo propósito puede proyectarse a largo plazo. Sin embargo, es necesario establecer las metas a

alcanzar durante la ejecución del proyecto de investigación, así como sus resultados finales y metas derivadas de dichas deducciones.

Las metas a alcanzar con la realización de este proyecto son las siguientes:

1. Generación de nuevos conocimientos en el ámbito de las ciencias de la administración, los estudios organizacionales y el desarrollo organizacional.
2. Iniciar la construcción de un cuerpo teórico en esta área de estudios cercana a la función de recursos humanos en las organizaciones, al comportamiento organizacional y la psicología organizacional.
3. Compendiar el pensamiento de los principales estudiosos del fenómeno en México tanto en el ámbito académico como en la esfera de lo empírico.
4. La publicación de dos libros con editoriales de reconocido prestigio.
5. La publicación de al menos dos artículos arbitrados en revistas especializadas.
6. Elaboración de al menos dos ponencias por año en congresos internacionales sobre análisis organizacional.
7. En formación de recursos humanos, la titulación de dos alumnos de nivel licenciatura y dos alumnos de nivel maestría.
8. La incorporación al proyecto de seis alumnos de la licenciatura en administración en etapa de servicio social, dos por año.
9. Proponer la incorporación de los nuevos conocimientos en los programas de estudio de la licenciatura y Maestría en Administración en la FCyA de la Universidad Autónoma de Chiapas.
10. Como consecuencia de los resultados, identificar nuevas líneas de investigación

## **7. Metodología relevante.**

La metodología debe colaborar en la generación y construcción de nuevas aproximaciones teóricas y llegar a constituirse en un instrumento replicable en investigaciones posteriores y consolidarse como un camino seguro en el terreno de las investigaciones organizacionales.

El estudio adoptará una metodología de tipo cualitativo mediante la aplicación de entrevistas, observación participante e historias de vida. Sin embargo, y a reserva del progreso en la construcción del marco teórico que puede dar lugar a una intervención de tipo cuantitativo, la investigación puede admitir la ruta metodológica del *Estudio de caso*, que permite llevar a cabo las acciones en los campos metodológicos mencionados.

Las etapas fundamentales en que se basa la ejecución de la investigación son las siguientes:

- 1) Construcción del marco teórico-metodológico de la investigación, tomando en cuenta antecedentes, evolución y perspectivas.
- 2) Elaboración de las preguntas de investigación, objetivo general y específicos, hipótesis y supuestos de trabajo, determinación de variables y su operacionalización,
- 2) Elaborar los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo al tipo de investigación, ya sean formato de entrevistas a profundidad, de historias de vida, bitácora de observaciones, y en su caso, formato de encuesta.
- 3) Acuerdos con los directivos de las organizaciones donde se llevará a cabo la investigación, así como la determinación del calendario de entrevistas y observaciones, principalmente en Instituciones de Educación Superior (IES) del

centro del país y en organizaciones productivas con prestigio en formación y desarrollo de recursos humanos.

4) Determinación de las poblaciones de estudio así como de las muestras, referida a la identificación de los académicos a entrevistar, así como del grupo de alta dirección de las organizaciones productivas.

5) Instrumentación metodológica: investigación de campo o aplicación de los instrumentos, mediante entrevistas a profundidad con equipos de registro de voz e imagen, en la medida que los permitan los entrevistados.

6) Organización de la información de campo y aplicación de procesos de control de calidad.

7) Organización de la captura o transcripción bruta de datos de los registros de voz originales, tanto de las entrevistas a profundidad como de las historias de vida, a formato de texto en procesadores Word o similares, con características de letra arial número 12, interlineado sencillo y márgenes del sistema Word. Se prevé la captura de 200 cuartillas en promedio.

8) Organización de la información recolectada en las bitácoras de información por grupos de actores entrevistados (académicos y directivos de empresas), dimensiones de estudio y conceptos sobresalientes.

9) Organización de la información recolectada en texto por grupos de estudio, tales como académicos y directivos de empresas, así como de las dimensiones de estudio y conceptos sobresalientes obtenidos en las entrevistas.

10) Análisis de datos primarios, en relación con la homogenización de conceptos generales por grupos de estudio y de dimensiones de análisis.



11) Identificación de conceptos centrales y conceptos de nuevos conocimientos, por grupos de estudio en cada dimensión.

12) Análisis e interpretación de resultados de acuerdo con el sistema de supuestos e hipótesis propuesto, utilizando programas de software *Excel*, *SPSS* y *Atlas.ti*.

13) Conclusiones generales en relación con el marco teórico, la información proveniente de los grupos de académicos, de las dimensiones de estudio, destacando formulación de nuevos planteamientos teóricos.

14) Los testimonios gráficos en cuadros, diagramas, tablas y otras sinopsis y mapas mentales.

#### **8. Investigadores invitados.**

El equipo de trabajo lo constituyen los profesores integrantes del Cuerpo Académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH, Dres. Manuel de Jesús Moguel Liévano (SNI I) (Responsable técnico), Julio Ismael Camacho Solís (SNI I); Hilario Laguna Caballero, y Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas. Además de la Dra. Rebeca Garzón Clemente (SNI I), del CA Tecnología, sociedad, educación y organizaciones; y la Dra. Sandra López Reyes (SNI I) del CA Estudios de Gestión para el Desarrollo Turístico. Todos los profesores integrantes del equipo de investigación así como los cuerpos académicos a que pertenecen se encuentran adscritos a la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas.

#### **9. Programa de trabajo por Etapas/periodos/actividades**

##### **1ª. Etapa: Enero-diciembre 2016**

##### **1er. Periodo: enero/abril**

**Actividad 1.** Organización de los integrantes del equipo de investigación con la finalidad de asignar las funciones y actividades a desarrollar durante la ejecución del proyecto en cada una de las etapas y periodos que éste comprende.

**Actividad 2.** Búsqueda, clasificación y análisis de las diversas fuentes de información para la elaboración de fichas bibliográficas que servirán para la construcción del objeto de estudio o tema de investigación, tratando de alcanzar las fronteras en esta área del conocimiento.

**Actividad 3.** Compendio y organización de las fichas bibliográficas por temas de estudio para la construcción de las dimensiones que constituirán el objeto de estudio, principalmente en relación con los recursos de los humanos, el conocimiento tácito, y pensamiento y actitud estratégica.

## **2º. Periodo: mayo/agosto**

**Actividad 1.** Construcción del marco teórico de la investigación atendiendo las dimensiones de estudio establecidas, a partir de la consulta de fuentes bibliográficas diversas, libros digitalizados e impresos principalmente.

**Actividad 2.** Elaboración del primer borrador del marco teórico en relación con los recursos de los humanos como factores esenciales para el desarrollo organizacional con fundamento en la mejora personal, atendiendo principalmente los antecedentes y las aproximaciones epistemológicas del objeto de estudio.

**Actividad 3.** Complemento del marco teórico con la revisión de los estudios precursores y del estado del arte en relación con el objeto de estudio, el análisis de las nuevas perspectivas a partir de las teorías organizacionales vigentes.

### **3er. Periodo: septiembre/diciembre**

**Actividad 1.** Con la información recopilada a través de la consulta bibliográfica, afinar los aspectos de la metodología, principalmente lo relacionado con la pregunta de investigación y los objetivos establecidos, el sistema de hipótesis y la determinación de las variables de estudio, así como su conceptualización teórica y operativa. Afinar la dimensionalización definitiva que adoptará las aportaciones de construcción teórica.

**Actividad 2.** Construcción de los instrumentos de investigación, principalmente los relacionados con la investigación cualitativa y estudio de caso, tales como cuestionario para entrevistas a profundidad, bitácora de observación y cuestionario de historias de vida.

**Actividad 3.** Realización de los estudios pilotos para la puesta a prueba de los instrumentos de investigación y llevar a cabo los ajustes necesarios para su mejora y posterior construcción definitiva.

### **2ª. Etapa: Enero-diciembre 2017**

#### **1er. Periodo: enero/abril**

**Actividad 1.** Reuniones de trabajo del equipo de investigación en los cubículos de la FCyA C-I de la UNACH con la finalidad de organizar la labor de campo. Se pretende entrevistar a personas involucradas en el ámbito académico (UAM Iztapalapa, UNAM, IPN, entre otras); y empresarial (Saint Gobain Sekurit de México y Tecnos, ambas con sede en Cuernavaca. Morelos).

**Actividad 2.** Establecimiento de los contactos con las personas a entrevistar, obtención de citas para entrevistas y elaboración del calendario de trabajo de campo, así como la organización del equipo de investigadores para desplazarse a

los lugares de realización de las sesiones de entrevistas a profundidad, historias de vida y observación.

**Actividad 3.** Ejecución del trabajo de campo mediante la recolección de información vía los instrumentos de investigación elaborados y aprobados, en las instituciones y actores seleccionados como muestra *ad hoc* por la calidad de la información que pueden proporcionar al estudio sobre los recursos de los humanos. Se requiere grabadoras tipo reportero, videograbadoras y bitácoras de trabajo para toma de apuntes,

### **2º. Periodo: mayo/agosto**

**Actividad 1.** Proceso de transcripción de la información recolectada en campo mediante las entrevistas a profundidad, historias de vida y observación, utilizando equipos de procesador de textos en sistema Word, Excel, SPSS, entre otros. Se requiere varias computadoras para la etapa de transcripción.

**Actividad 2.** Organización del material transcrito por dimensiones y conceptos de estudio, se prevé una alta cantidad de materiales que seguramente sea mayor de 200 cuartillas a renglón seguido en letra *Times New Roman* número 12.

**Actividad 3.** Apoyo a los alumnos de maestría y licenciatura que se encuentran como colaboradores y en proceso de elaboración de tesis de grado y titulación, respectivamente.

### **3er. Periodo: septiembre/diciembre**

**Actividad 1.** Establecimiento de la metodología para el análisis de la información cualitativa o de estudio de caso mediante los siguientes cursos de acción: Primero, organización de la información en compendios o extractos de conceptos principales de cada uno de los entrevistados; Segundo, integración de las

respuestas a cada una de las preguntas por cada grupo para buscar la homologación de conceptos; tercero, clasificación y categorización conceptual, cuyo resultado son los conceptos de los temas de estudio establecidos. Se utiliza programa de software Atlas ti.

**Actividad 2.** Elaboración de las aportaciones empíricas provenientes de los estudios de campo, así como la elaboración de los artículos de investigación a presentar en revistas especializadas, tales como ISI y SCOPUS; elaboración de las ponencias a presentar en el XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional CIAO organizado por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y la Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales (REMINEO); en el XXII Congreso Internacional de Administración y Contaduría de la FCyA de la UNAM, y en otros congresos similares.

**Actividad 3.** Realización de las gestiones administrativas para la participación de los integrantes del equipo de investigación en las revistas especializadas de investigación y en los congresos antes citados, primordialmente en el interior de la república mexicana y algún evento en el extranjero a confirmar.

### **3ª. Etapa: Enero-diciembre 2018**

#### **1er. Periodo: enero/abril**

**Actividad 1.** Elaboración de los primeros borradores de la información obtenida en campo, correctamente ordenada por dimensiones, conceptos y temas de estudio. Así como por grupos de trabajo de las organizaciones participantes.

**Actividad 2.** Integración de los documentos resultantes del marco teórico y la información empírica recolectada en campo, con la finalidad de estructurar los capítulos de libros y los libros comprometidos en el proyecto, aportando nuevos

conocimientos en materia de los recursos de los humanos como factores estratégicos en el desarrollo de las organizaciones con base en la mejora continua.

**Actividad 3.** Acercamientos con las casas editoriales de prestigio, tales como Fontamara y Porrúa, para solicitar cotizaciones y acuerdos de cooperación de publicaciones conjuntas con la Universidad Autónoma de Chiapas de los libros en proceso de conclusión.

### **2º. Periodo: mayo/agosto**

**Actividad 1.** Se continúa con la redacción de los borradores finales de los capítulos de libros y libros completos para su correspondiente publicación. Así como la digitalización de la información obtenida.

**Actividad 2.** Análisis del impacto de los nuevos conocimientos en el área de los recursos de los humanos y comportamiento organizacional en los contenidos del plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Maestría en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNACH y proponer las adecuaciones pertinentes para su mejora.

**Actividad 3.** Preparación de los alumnos colaboradores y en proceso de elaboración de tesis de Licenciatura en Administración y de grado en la Maestría en Administración en la FCyA C-I de la UNACH, para la defensa de tesis.

### **3er. Periodo: septiembre/diciembre**

**Actividad 1.** Elaboración de los artículos de investigación resultantes a presentar en revistas especializadas, tales como ISI y SCOPUS; elaboración de las ponencias a presentar en el XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional CIAO organizado por la Universidad Autónoma Metropolitana

Iztapalapa y la Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales (REMINEO); en el XXIII Congreso Internacional de Administración y Contaduría de la FCyA de la UNAM, y en otros congresos similares.

**Actividad 2.** Realización de las gestiones administrativas para la participación de los integrantes del equipo de investigación en las revistas especializadas de investigación y en los congresos antes citados, primordialmente en el interior de la república mexicana y algún evento en el extranjero a confirmar.

**Actividad 3.** Analizar con los profesores integrantes de la Academia de Administración de la FCyA C-I de la UNACH, la incorporación de los nuevos conocimientos en materia de recursos de los humanos y comportamiento organizacional en los contenidos del Plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Maestría en Administración para solicitar su adecuación ante las autoridades correspondientes y hacerlo extensiva para su uso en otros campus del área económico-administrativo.

## **10. Resultados entregables esperados.**

**Generación de nuevos conocimientos.** Se aportarán nuevos conocimientos en relación con los recursos de los humanos como factor esencial para el desarrollo organizacional con base en la mejora personal; en específico en las áreas de conocimiento tácito, el pensamiento estratégico (revisión de los conceptos de misión, visión, vocación, valores, propósitos, objetivos, así como la voluntad y las actitudes) para el logro de resultados sobresalientes.

**Resultados académicos: publicaciones, libros, alumnos graduados.** Además de los informes necesarios, el equipo de trabajo se compromete, por lo menos a la publicación de dos libros con editoriales de prestigio; la publicación de al menos

dos artículos arbitrados en revistas especializadas en la materia; elaboración de al menos dos ponencias en congresos internacionales sobre análisis organizacional; la titulación de al menos dos alumnos de licenciatura y dos de nivel Maestría, ambos en áreas de administración.

## **11. Bibliografía.**

**Abbagnano, Nicola** (1998) *Diccionario de filosofía*. 3ª ed., Editorial Fondo de Cultura Económica, (reimp. 2000), México.

**Argyris, Chris** (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. 2ª. ed., Editorial Oxford University Press, México.

**Beckhard Richard** (1969) *Estrategias para el desarrollo organizacional*. FEA, EUA.

**Bunge, Mario** (1981) *La ciencia. Su método y su filosofía*. Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, Argentina.

**Clegg, Stewar, Ibarra C, Ibarra y Bueno R. Luis** (1998). *Administración Global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. UAM. México.

**Drucker, Peter** (1993) *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Editorial Norma, Colombia.

**Fayol, Henry** (1961). *Administración industrial y general*. 1ª. Edición. Editorial Herrero Hnos. México.

**Fournier, G. Ma. de Lourdnees y González, I. Juan de Dios** (2001) *Del aprendizaje al metaaprendizaje*. Universidad Autónoma de Estado de Morelos y Revista Mexicana de Pedagogía, México.



**French**, Wendell, Bell Jr. Cecill H. (1996) *Desarrollo Organizacional*. 5ª. ed, Editorial Prentice, México.

**Fronzizi**, Risieri (1986) *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. 3ª ed, (12ª reimp, 1994), Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

**Galvan**, E. José (1981) *Tratado de administración general. Desarrollo de la teoría administrativa*. 2ª ed, Editorial Trillas, México.

**Gardner**, Howard (1994) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. (3ª. Reimp, 2001), Fondo de Cultura Económica, México.

**Geertz**, Clifford (1995). *La interpretación de las culturas*. Edit. Gedisa. Barcelona, España.

**Goleman**, Daniel (1999) *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara, España.

**Hessen**, Johan (1998) *Teoría del conocimiento*. Grupo Editorial Tomo, México.

**Kosík**, K. (1967) *Dialéctica de lo concreto*. Editorial Grijalbo, México.

**Lewin**, Kurt (1993) *Los desequilibrios sociales casi fijos y el problema de los cambios permanentes*. En **Margulies**, Newton y Raia, Anthony (1974). *Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología*. Edit. Diana, México.

**Maslow**, Abraham(1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

**Mayo**, Elton(1933). **Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial** en Minzberg, H. *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel, S.A. España

**McGregor**, Douglas(1969). *El Aspecto Humano de las Empresas*. Editorial Diana.

**Moguel**, Manuel (2003) *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*. Tesis doctoral. UAM Iztapalapa y UNACH, México.

**Morgan**, Gareth (1990) *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega, México.

**Nonaka** y Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*. Oxford, México.

**Polanyi**, Michael (1966) *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachussets, USA.

**Robbins**, Stephen (2004) *Comportamiento organizacional*. 1o ed. Pearson, México.

**Roethlisberger**, Fritz y William Dickson (1976). *An industrial Organization As a Social Sistem. En: Management and the worker*. Harvard University Press, Cambridge, U.S.A.

**Schein**, Edgar H (1970) *Consultoría de Procesos*. FEA, México.

**Senge**, Peter M. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Edit. Granica. México.

**Smircich**, Linda(1983). *Concepts of culture and organizational Analysis. En Administrative Science Quaterly*, Vol. 28 No. 3.

**Taylor**, Frederick, W(1991). *Principios de la Administración Científica*. 1ª. Ed. Editorial Herrero. Hermanos Sucesores. México.

# El uso y la inserción de las TIC en el ámbito universitario como estrategia de gestión

---

*Nancy Fabiola Martínez Cervantes<sup>1</sup>*

## **Resumen:**

Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación que se está trabajando en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco en el Departamento de Administración. En el mismo, se trata de dar cuenta de la inserción y uso de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito universitario como estrategia de gestión.

A lo largo de la investigación se pretende seguir un eje conductor entre la perspectiva de la construcción social de la tecnología, las tecnologías de la información y la comunicación y los micrositos para explicar cómo se ha dado la inserción de éstos últimos en el ámbito de la gestión universitaria, a la luz del Plan Académico de Desarrollo 2014-2017 de la División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Tomar en cuenta la dimensión de la construcción social de una tecnología en una organización nos permite no sólo conocer su desarrollo sino que también marca las tendencias y el futuro de sus capacidades ( en el caso de estudio pretendido, de gestión) debido a que son los propios actores los que generan pautas de uso, permanencia y redefinición.

**Palabras clave:** tecnología, micrositos, construcción social de la tecnología.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. [nfmcelac@yahoo.es](mailto:nfmcelac@yahoo.es)

## **I. Descripción del problema a investigar**

Estudiar los fenómenos que suceden en las organizaciones nos lleva a reconocer no solo la diversidad sino también el conjunto de saberes interdisciplinarios que giran en torno a ellas. Los estudiosos de la organización al cuestionarse el qué y porqué ocurren determinados fenómenos han ido impulsando un conjunto de aportaciones teóricas y metodológicas para explicarlas.

Una ruta de exploración que nos pone de frente a las organizaciones, a fin de comprender las interacciones y las relaciones complejas en su interior, proviene de las propuestas del pensamiento crítico, incorporando nuevos enfoques que tratan de poner en el debate nuevos elementos para entender a las organizaciones como son (y no como debieran ser), atendiendo los marcos contextuales en los cuales surgen y los mecanismos que las impulsan al cambio.

Uno de los enfoques de análisis es la tecnología, y con mayor precisión, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), cuya capacidad de penetración en todos los dominios de la actividad humana es incuestionable.

De acuerdo con Robbins (1990) las contribuciones de Woodward, Perrow y Thompson conforman los tres paradigmas citados frecuentemente para entender cómo la tecnología afecta a la estructura de la organización, sin embargo existen otros enfoques que nos permiten entender el rol de los usuarios en el desarrollo de la tecnología, no solo como consumidores sino también como actores que la modifican, la diseñan, la reconfiguran o bien se resisten a ella (Pinch y Bijker en Oudshoorn & Pinch, 2003).

En el marco de la construcción social de la tecnología es donde se ubica el presente proyecto de investigación debido a que busca conocer la forma en la cual los usuarios de una tecnología la han incorporado en su quehacer laboral cotidiano, construyendo un entramado de relaciones a la vez que participan en la construcción de la misma (Pinch y Bijker en Oudshoorn & Pinch, 2003).

La puesta en marcha de la tecnología de microsítios<sup>2</sup> en la División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH) de la UAM-Azcapotzalco se derivó del Plan Académico de Desarrollo 2014-2017 (PAD 2014-2017) como una propuesta de gestión que no solo permitiera la ordenación de distintas actividades académicas sino que también fungiera como un sistema de información asequible en cualquier momento.

El uso previsto en el PAD 2014-2017 deja asentada la propuesta institucional de gestión que se pretende desarrollar sin embargo, es necesario conocer como los usuarios vinculados a los microsítios generan una forma de uso, operación y apropiación.

Elaborar un discurso narrativo de investigación que pueda tejer el relato de ésta tecnología permitirá entender el papel que juega como una innovación en materia de gestión. Por lo anterior podemos decir y anticipar que los microsítios buscan generar y especificar modos de hacer las cosas de una manera reproducible (Castells, 2006).

---

<sup>2</sup> Un microsítio es una página web que extiende o amplía la información de un sitio web principal. La característica principal de un microsítio es su función específica así como su carácter estratégico en cuanto a contenido e interacción con los usuarios.

Plantearnos el conocer cómo se desarrollan, se ponen en marcha y usan espacios en la web (micrositios) en el ámbito universitario se hace necesario y pertinente debido a que, en la Universidad, se van construyendo no solo como tecnologías que informan sino también como artefactos construidos para un determinado uso.

Situándonos bajo éste contexto y teniendo como marco el Plan Académico de Desarrollo 2014-2017 (PAD 2014-2017), la DCSH de la UAM-A busca direccionar el desarrollo académico mediante sus recursos, procesos y políticas, en particular, en aquellas áreas estratégicas que permitan lograr el equilibrio entre las funciones de docencia, investigación, difusión y preservación de la cultura, para potenciar de manera relevante sus alcances en la dirección que las Políticas Generales refieren en su marco axiológico.

Para conseguirlo, el PAD 2014-2017 busca delimitar estrictamente el plano estratégico, teniendo como uno de sus ejes el uso de las TIC. Se plantea en este documento que, éstas últimas, permitirán dar seguimiento y retroalimentación al propio plan a fin de mejorar la comunicación y potenciar la difusión hacia el sector estudiantil, académico y administrativo.

Por lo anterior, para la gestión universitaria de dicha instancia académica, una de sus líneas fundamentales de acción es la creación de espacios en la web (página divisional y micrositios) que permitan no solo mejorar la información y la comunicación sino también potenciar la difusión hacia el sector estudiantil, académico y administrativo.

Con la creación de una página web divisional general, alimentada y actualizada bajo la generación de microsítios descentralizados, la DCSH está llevando a cabo el principio de desconcentración planteado en el PAD 2014-2017, para hacer no solo más eficiente la gestión, sino también crear nuevos usuarios en cuanto a la generación y difusión de la información.

## **II. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general:**

Comprender la relación que guarda el desarrollo, la puesta en marcha y el uso de los microsítios creados en la DCSH de la UAM Azcapotzalco como estrategia de gestión.

### **Objetivos específicos:**

- a) Identificar la importancia de la información y la comunicación en las organizaciones educativas de educación superior utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.
- b) Comprender el uso de los microsítios en el ámbito de la gestión institucional en el marco de la construcción social de la tecnología.
- c) Identificar el papel que juega lo denominado cultural en cuanto al uso de los microsítios.
- d) Explicar la relación existente en cuanto al desarrollo, la puesta en marcha y

el uso de microsistemas en la DCSH como estrategia de gestión.

Los anteriores objetivos específicos permiten desarrollar el objetivo general debido a que estos mismos desglosan la parte de información, uso y apropiación para conocer la estrategia de gestión, generada a partir del uso de una tecnología.

### **III. Marco teórico de referencia**

El marco teórico elegido para abordar el problema de investigación señalado es la construcción social de la tecnología. Este marco interpretativo, de acuerdo con Pinch (1997), nos sitúa y permite entender cómo diferentes grupos sociales relevantes asociados con el desarrollo de un artefacto tecnológico pueden compartir un significado del artefacto.

Para Bijker, W.E.; Hughes, T.P. y Pinch, T. (1987 en Díaz Cruz & Santos Corral, 1997) un grupo social relevante es aquel que está constituido por un conjunto de individuos que confieren un mismo significado a un artefacto y que pretenden hacer prevalecer su concepción.

A través de la noción de “flexibilidad interpretativa” se busca decir que los significados radicalmente diferentes de un artefacto pueden ser identificados por los distintos grupos sociales en función de ideas, valores e intereses divergentes (Díaz Cruz & Santos Corral, 1997). Esta diferenciación de ninguna manera sitúa a la organización en contradicciones sino más bien sugiere un nivel de diferenciación.



Un tercer elemento que también debe considerarse es el proceso de cierre mediante el cual desaparece la flexibilidad interpretativa de un artefacto (Pinch, 1997), es decir, se pueden identificar los mecanismos particulares de cierre que pueden llevar a algunos significados a desaparecer o en su caso, prevalecer.

Quizás el desarrollo más importante de este enfoque proviene de Bijker, el cual ha agregado la noción de “marco tecnológico”. Un marco tecnológico es un marco de significado relacionado con una tecnología en particular, compartido entre varios grupos sociales y que además guía y da forma al desarrollo de los artefactos (Pinch, 1997).

Desde la perspectiva de la Construcción Social de la Tecnología, el diseño y la evolución de los aparatos y del conocimiento tecnológico, no sigue una trayectoria “natural”, sino que depende fuertemente de los contextos en los cuáles se desarrolla, depende de muchas más personas que un simple inventor, depende de grupos sociales enteros en interacción y continua sobre largos períodos de tiempo.

En ese sentido encontramos la inquietud sobre cómo llega un artefacto a ser lo que finalmente es, no sólo en términos de su diseño sino en cuanto al significado conceptual, de función y de uso que le otorga un grupo (Ronderos & Valderrama, 2003).

Aunado a lo anterior hay que considerar que las universidades, y en especial la Unidad Azcapotzaco de la Universidad Autónoma Metropolitana, mantienen aún algunos de sus atributos básicos (en materia de cómo hacer las cosas) que las

vieron surgir. Si bien los cambios en su interior han sido diversos, hoy en día podemos identificar ciertas prácticas y actividades que las diferencian de otras organizaciones y de sus inicios como institución de educación superior.

A la universidad se le reconoce no solo por ser un núcleo de formación, generación y transferencia de conocimientos que se despliega a través del desempeño de diversas funciones, como la docencia, la investigación y la difusión y preservación de la cultura. También se le reconoce por ser un espacio que ha tenido que hacer frente a transformaciones que conjugan la continuidad y el cambio social.

Para Edgar Morin la universidad “conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores; la regenera reexaminándola, actualizándola, transmitiéndola; también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora” (Morin, 1998 en Martínez, 2000).

En torno a ella (la universidad) se manifiestan las tensiones propias de relaciones sociales que se transforman, restricciones impuestas por rigideces disciplinarias, jerarquías y limitaciones de recursos y un conflicto constante entre demandas y capacidades para satisfacerlas. En su interior persisten vestigios de diferentes circunstancias históricas y la cristalización de respuestas a viejos desafíos, junto a la dinámica de los nuevos saberes (Martínez, 2000).

Si las demandas se hacen cada vez más necesarias, irán conformando un panorama de desafíos inéditos para la institución universitaria. Una pregunta que

surge inmediatamente es saber si los cambios son circunstanciales o denotan una nueva fase del desarrollo de la institución universitaria, asociada a procesos que algunos vinculan con la llamada *sociedad del conocimiento y la información*, haciendo necesaria la democratización del conocimiento.

La búsqueda de respuestas puede enfocarse a distintos referentes teóricos empero, lo que sí es un hecho, es que existen lógicas externas y lógicas institucionales que se han ido gestando sobre nuevas concepciones e instrumentos para la gestión.

Los intentos dirigidos al fortalecimiento de los ámbitos centrales de las universidades, la adopción de nuevas tecnologías para el gerenciamiento y un nuevo énfasis a las cuestiones vinculadas a la adquisición de recursos y al manejo financiero, la determinación de costos, la “rendición de cuentas” y la evaluación son expresiones de este fenómeno (Martínez, 2000).

La gestión universitaria actualmente atiende las funciones propias de su quehacer y también las tensiones relativas entre masividad y excelencia, busca asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios así como la disponibilidad de recursos para sostener sus actividades básicas, preservar su legitimidad y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento.

Para lograr lo anterior debe contar con instrumentos suficientes y las tecnologías adecuadas; en estas últimas es dónde la apuesta de la DCSH se enmarca sin dejar de lado los cambios que esto representara.

Michael Fullan (2002) un estudioso del cambio educativo, señala y describe ocho rasgos que también podríamos considerar en cuanto a los cambios que se generan cuando se relaciona la gestión universitaria y las TIC:

1. Estos cambios no pueden ser exigidos desde afuera; (y efectivamente no son exigidos de fuera, en el caso de estudio elegido, emanan de un Plan Académico)
2. No son lineales (hay avances, curvas y retrocesos); (desde su implantación han ocurrido cosas)
3. Los problemas y tensiones son necesarios y parte del proceso; (no todos los actores se han apropiado de la tecnología)
4. La visión estratégica no es previa, se va construyendo entre todos; (se van haciendo ajustes sobre la marcha)
5. Las decisiones unipersonales y colegiadas no se excluyen: se complementan según las circunstancias; (agregaría aquí la parte de la responsabilidad)
6. Los cambios se generan de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; (visión complementaria de la inserción)
7. Las organizaciones cambian en diálogo con el contexto y la comunidad en la que están insertas;
8. Todos los actores deben comprender el cambio y ser sus agentes.

La reflexión que se puede desprender de lo expuesto es que, la construcción social de la tecnología nos permitirá alcanzar el objetivo de la presente

investigación porque los micrositos pueden ser vistos como una tecnología que conjunta acciones, relaciones y procesos sociales particulares asociados a una estrategia de gestión.

El enfoque elegido nos permitirá conocer como se le adjudican significados a un artefacto, dependiendo el grupo social al cual se pertenezca en un momento determinado generando diversas interpretaciones sobre su uso y potencial.

Alrededor del artefacto se van construyendo prácticas de gestión en función de ideas, valores e intereses.

La incorporación de tecnologías en los espacios organizacionales, en sus procesos centrales y más ampliamente en la gestión es cada vez más frecuente y va tomando cada vez más fuerza.

La inmersión de las organizaciones en la llamada sociedad del conocimiento ha propiciado que las actividades cotidianas que conforman la vida organizacional se vean atravesadas por el uso de dispositivos electrónicos, medios de información e innovaciones en el campo de las telecomunicaciones y la informática.

Dentro de las organizaciones hay que destacar la idea de “justa correspondencia” entre el objeto construido o diseñado y el contexto más amplio en el cual se inserta (Goodin, 2003). Es decir, existen acuerdos de orden normativo y empíricos que buscan explicar y dar cuenta de la conexión entre lo prescriptivo y lo descriptivo de una innovación a partir de las intenciones de los agentes sociales, los cuales moldean a las organizaciones de determinadas maneras y no de otras.

#### **IV. Descripción de la metodología**

No existe una metodología propia que sirva para dar una explicación sobre el uso de las TIC en las organizaciones, sin embargo parece ser que se tienden a establecer metodologías compuestas o trianguladas que “dan una visión integrada de un fenómeno social en particular” (Gómez, 2002). En estas, uno de los componentes esenciales es el análisis etnográfico o como se suele llamar “ciberetnográfico” o “etnografía virtual”.

Gómez (2002) propone utilizar una metodología compuesta que aborde el fenómeno desde diversas aristas, teniendo como centro el elemento etnográfico.

Un punto de partida que nos puede acercar al objeto de estudio del presente proyecto es que este mismo debe ser visualizado como particular y único, y no como un sistema general debido a que en su interior se desarrollan dinámicas particulares. De esta manera se busca comprender un caso en particular que en cierto sentido nos acerque a un fenómeno general, a decir, cómo las organizaciones de hoy están siendo estructuradas y modificadas por la incorporación de las TIC, y más concretamente, en el ámbito de la gestión.

Siguiendo a Gómez (2002) se plantea una estructura metodológica que nos permita comprender la relación que guarda el desarrollo, la puesta en marcha y el uso de los microsítios creados en la DCSH en tres niveles:

## **1er nivel: El mapa básico**

No debemos olvidar que más allá de lo que nos pueda ofrecer el producto final realizado por la organización (los micrositos), detrás de ellos hay personas sentadas frente a distintos tipos de computadoras, en lugares diversos y con un capital cultural diferente.

El conocer empíricamente dichas particularidades nos permitirá encontrar información valiosa sobre los integrantes y el uso de las TIC en su interior. Datos como el número de integrantes, género, edad, profesión, lugar de conexión, tiempo de uso, usos de las TIC y las formas de comunicación son importantes para establecer un panorama general de nuestro objeto de estudio.

Si bien como reconoce Gómez (2002) obtener estos datos puede ser complicado, la dificultad provendrá de los contactos que se tengan más que los propios datos debido a que la mayoría de los sistemas electrónicos cuentan con registros para los mismos.

A este respecto, los informantes claves<sup>3</sup> serán relevantes porque gracias a ellos se podrán conocer algunas de las particularidades de la organización mediante una serie de entrevistas.

---

<sup>3</sup> El informante clave es aquel que apadrina al investigador en el escenario y es la principal fuente de información primaria. Los observadores tratan de encontrar personas que "los cobijen bajo el ala": los muestran, los presentan al otro, responden por ellos, les dicen cómo deben actuar y le hacen saber cómo son vistos por los otros. (Taylor & Bogdan, 1987: 61)

## **2º nivel: La observación participante**

La observación participante del sistema (micrositios) es un elemento básico para llegar a comprendernos tanto con las posibilidades tecnológicas como el uso de herramientas. Una vez que logramos navegar en el sistema con naturalidad, es posible comenzar a estudiarlo sin la problemática de ser un *newbie*<sup>4</sup>.

Una vez iniciado el proceso de observación, se tiene que establecer un protocolo para ello: los horarios a analizar y los días. Una vez obtenida dicha observación, se comienzan a documentar las observaciones más los comentarios surgidos al respecto.

## **3er nivel: La DCSH desde los sujetos y las TIC**

La comunicación con los participantes es uno de los ejes centrales de la propuesta, lo que sin lugar a dudas nos lleva al terreno de la profundidad y especificidad, para ello se utilizará la técnica de entrevistas debido a que lo que se busca es “el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes; sus significados, perspectivas, definiciones; el modo en el que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo” (Taylor y Bogdam, 1986, en Gómez, 2002).

Con los tres niveles propuestos se pretende avanzar no solo en la elaboración de los resultados de investigación sino también permiten ordenar de manera

---

<sup>4</sup> Para utilizar un término propio del argot de la comunicación mediada por computadora, un *newbie* es aquella persona que todavía no sabe utilizar las posibilidades técnicas de algún sistema o bien, recién entra a uno (Gómez, 2002:69).



puntual el trabajo a realizar. Adicionalmente, se hace necesario recurrir a una revisión bibliográfica que permita ahondar en la reflexión de la información y la comunicación en el ámbito universitario utilizando estas tecnologías, destacando la importancia de la cultura y la construcción de los microsistemas en la gestión universitaria.

## **V. Resultados esperados**

Esta investigación es una conversación sobre una organización en particular, con un objetivo, una estrategia metodológica y una perspectiva teórica como guía. A través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos de conversaciones anteriores, este trabajo es una propuesta temporal y provisional de comprensión de una organización. El que sea temporal y provisional no es un defecto sino una virtud ya que el objeto de estudio se está moviendo todo el tiempo, es decir, la investigación es una instantánea capturada en un tiempo y espacio concreto.

Los resultados del proyecto de investigación planteado no serán directos ni lineales, es decir, los resultados no impactarán de manera inmediata a la organización.

El proyecto de investigación dará cuenta de cómo las tecnologías son construidas y apropiadas mediante su uso de gestión, y es en esa línea donde el trabajo

aportará conocimiento para la apropiación de la misma en modalidades que hoy en día son trabajadas en la Unidad Azcapotzalco de la UAM.

Los micrositos al ser tecnologías de la información y la comunicación le permitirán a la DCSH incursionar en una forma de gestión que pueda trascender los espacios físicos y temporales que se constituían como una barrera natural e inevitable de los procesos organizacionales tradicionales.

Hay que visualizar también a la UAM como una organización histórica, con formas tradicionales de hacer las cosas en materia de gestión y esto es precisamente lo que hay que comprender a la luz de las TIC.

A este respecto es necesario destacar que este tipo de tecnologías por sí solas no son la causa de la aparición de nuevas formas de gestión sino que más bien estas últimas son el resultado de la interacción entre las TIC y un sinnúmero de condicionantes externos, siendo el conocimiento y la colaboración las piezas claves para la producción y el trabajo.

Conocer como los individuos se apropian la tecnología será un punto de partida para indagar como los aspectos culturales e ideológicos también están presentes.

La gestión en cuanto a las funciones sustantivas de la universidad muestra debilidades, tanto en sus procesos como en las estructuras. En las estructuras debiera privilegiarse la flexibilidad, la delegación de responsabilidades así como

mecanismos de evaluación y seguimiento –como instrumentos de mejoramiento permanente– junto con acciones de capacitación en servicio. Vale la pena destacar que a este respecto, algunas de los funcionarios son también miembros de la comunidad académica, lo cual plantea o debiera plantear un cambio en los estilos de gestión aunado a una cultura organizacional diferente, menos burocrática y ritualista, y más profesional, cooperativa y abierta a las transformaciones.

Por otra parte, una relación fluida entre las áreas sustantivas le permitiría a la UAM ofrecer servicios a la comunidad desde la identidad propia de la institución universitaria.

En sintonía con lo anterior, las TIC no deben ser acciones aisladas, sino integrarse en el plan estratégico de la universidad.

## Bibliografía

- Castells, M. (2006) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red* Vol.1. Siglo XXI Editores, México, pp. 29-48; 55-87; 179-223.
- C. de Donini, Ana María; Donini, Antonio O. (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano. Disponible en la red: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/107\\_donini.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf)
- Díaz Cruz, R., & Santos Corral, M. J. (1997). Artefactos sociotécnicos, cultura y poder: hacia una antropología de la innovación tecnológica. En M. J. Santos Corral, & R. Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (págs. 48-60). México: Fondo de Cultura Económica.
- Fullan, M. (2002) "El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje". Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado [en línea] 2002, 6 ( ) : [Fecha de consulta: 4 de octubre de 2015] Disponible en:<<http://148.215.2.11/articulo.oa?id=56760202>> ISSN 1138-414X
- Gómez, E. (2002). Hacia la construcción de una metodología para el estudio de las "comunidades virtuales". (UAM-X, Ed.) *Versión* , 61-78.

- Goodin, R. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E. (Comp.). *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 13-73.
- Martínez, R. (2000) Evaluación de la gestión universitaria, Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU, Argentina.
- Oudshoorn, N., & Pinch, T. (2003). *How users matter. The co-construction of users and technology*. USA: Massachusetts Institute Technology.
- Pinch, T. (1997). La construcción social de la tecnología: una revisión. En M. J. Santos, & R. Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (págs. 20-38). México: Fondo de Cultura Económica.
- *Plan Académico de Desarrollo 2014-2017*, DCSH, UAM-A.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications* (Third Edition ed.). USA: Prentice Hall.
- Ronderos, P., & Valderrama, A. (Enero-abril de 2003). El futuro de la tecnología: una aproximación desde la historiografía. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***





# Validez y Confiabilidad de un Instrumento para Evaluar la Innovación Tecnológica en el Sector Pirotécnico de los Municipios Ixtlahuaca y Tultepec, Estado de México.

---

*Gisela Janeth Espinosa Martínez<sup>1</sup>  
Jorge Feregrino Feregrino<sup>2</sup>  
Rogel Fernando Retes Mantilla<sup>3</sup>*

**Resumen:** La innovación tecnológica es la creación y transformación del conocimiento, debido a la importancia que las empresas de cualquier sector y tamaño se han visto en la necesidad de adoptar ese término en su organización no importando sector y tamaño y la relación con los factores competitividad, crecimiento económico, productividad, entre otros, es fundamental su evaluación, en el sector pirotécnico; debido al potencial que representa para el Estado de México. Por lo que, se diseñó un estudio con enfoque cuantitativo, de corte exploratorio, transversal, no experimental y de campo, en el que intervinieron 20 productores pirotécnicos, a quienes se les aplicó el instrumento. El objetivo de éste trabajo de investigación es saber cómo influyen los factores innovación tecnológica, financiamiento, capacitación, seguridad, vinculación academia-empresa y el nivel de resistencia del cambio de los productores pirotécnicos del sector. Se encontró que no existe resistencia al cambio, pero con lo que no cuenta es suficiente capital para producir en forma continua y que se requiere de una institución gubernamental que los apoye económica y administrativamente de manera eficiente.

---

<sup>1</sup> Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. [gespinosam@yahoo.com.mx](mailto:gespinosam@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Jorge Feregrino Feregrino. [jorferegrino@yahoo.com](mailto:jorferegrino@yahoo.com)

<sup>3</sup> Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. [Retes1123@hotmail.com](mailto:Retes1123@hotmail.com)

**Palabras clave: Crecimiento, Competitividad, Alfa de Cronbach, Validez y Confiabilidad.**

**Validez y Confiabilidad de un Instrumento para Evaluar la Innovación Tecnológica en el Sector Pirotécnico de los Municipios Ixtlahuaca y Tultepec, Estado de México.**

**1. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

La innovación es un factor básico tanto de países desarrollados como en desarrollo y no sólo pensar que se refiere a la incorporación de tecnología, sino que busca competitividad y crecimiento económico en diferentes ámbitos como el social, educativo, entre otros; por consiguiente se da una conceptualización más acertada, de diferentes organismos para su implementación en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Oslo, 2006)

La innovación es la creación y transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado (Dutrénit, 2015)

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular (Oslo, 2006)

Actividad innovadora es un proceso continuo y acumulativo más que desarrollos específicos relacionados a innovaciones radicales (Dutrénit, 2015)

Según (CONACYT, 2010) la Innovación Tecnológica se refiere a la transformación de ideas en nuevos y útiles productos y/o procesos, así como el mejoramiento tecnológico significativo de los ya existentes. Hace una clasificación de innovación tecnológica:

a) Innovación Tecnológica en Producto, la cual se refiere a la implementación/comercialización de un producto con características funcionales mejoradas, tal que ofrece un servicio totalmente nuevo o mejorado.

b) Innovación Tecnológica en Proceso y es la implementación/adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados.

Pero la definición clásica de innovación ha desatendido algunos campos de la innovación, como se mencionan a continuación: innovación en servicios, en sectores basados en conocimiento tradicional, en recursos naturales, en bienes públicos como educación, salud y administración pública e innovación social.

## **Tipos de innovación**

Los tipos de innovación pueden ser de cuatro tipos: Las innovaciones tecnológicas de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización (Oslo, 2006)

## **Actividades de innovación**

A continuación se van a listar las actividades que son consideradas de innovación:

- ✚ Investigación y desarrollo experimental
- ✚ Adquisición de otro conocimiento externo
- ✚ Adquisición de maquinaria, equipo y otros bienes de capital
- ✚ Otras preparaciones para la innovación de productos y procesos: fases posteriores del desarrollo para la pre-producción, producción y distribución: actividades de desarrollo con un menor grado de novedad
- ✚ Diseño industrial
- ✚ Apoyar actividades tales como la capacitación y la preparación del mercado
- ✚ Actividades de mercadotecnia e innovación organizacional: nuevos métodos de mercadotecnia y nuevos métodos organizacionales (Dutrénit, 2015)

## **Actores directos de la innovación**

Son aquellos que introducen los productos al mercado como las empresas, productores, asociaciones, cooperativas.

Un conjunto de interacciones entre agentes (Dutrénit, 2015)

El concepto de innovación no se ha actualizado para insertar algunos campos: innovación en servicios, sector agropecuario, recursos naturales, sectores basados en conocimiento tradicional, en bienes públicos (educación, salud y admón. Pública) e innovación social e inclusiva (Dutrénit, 2015)

Por cuestiones de interrelacionar innovación y tecnología se busca que queden claros estos elementos; por lo tanto se enunciará la definición de tecnología:

Según Tecnología es el conjunto estructurado de conocimientos que permiten desarrollar bienes o servicios. La ciencia explica los fenómenos y crea nuevos conocimientos, abriendo así nuevos potenciales tecnológicos.

### **Tipos de tecnología**

A continuación se van a listar los conceptos relativos a la composición del paquete tecnológico: la tecnología de equipo se relaciona con las características que deben poseer los bienes de capital necesarios para producir un bien o un servicio. En este caso, la tecnología se remite a la maquinaria de producción, enfocándose en la información sobre la fabricación del equipo, sus especificaciones, manuales de uso y mantenimiento, listas de refacciones, entre otras.

La tecnología de producto está relacionada con las normas, especificaciones y los requisitos generales de calidad y presentación que debe cumplir un bien o servicio. Este paquete se enfoca a la información relativa a la descripción y los dibujos del producto, a los manuales de uso, aplicación y mantenimiento del mismo, a las fórmulas y composiciones, a las especificaciones de las materias

primas, e instructivos de ensamble; así como cuestiones de propiedad industrial, tales como patentes y marcas.

En cuanto a la tecnología de proceso, está relacionada con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital de la manera adecuada para producir un bien o un servicio. Este tipo de tecnología está asociada con los manuales de proceso, manuales de planta, cálculos de rendimiento, los balances de materia y energía, el arreglo físico del equipo, los manuales de operación entre otros.

Y por último se tiene la tecnología de operación que son las normas y procedimientos aplicables a las tecnologías de producto, de equipo, proceso que son necesarias para asegurar la calidad, la confiabilidad, la seguridad física, la durabilidad de la planta productiva y de sus productos. Dicha tecnología se relaciona con la prestación de asistencia técnica (Ojeda, 2015)

De lo anterior se pensaría que la tecnología es exclusiva de las empresas industriales, sin embargo no es así, también se puede adecuar a la tecnología de producto, de operación y a empresas comerciales.

Por lo tanto la innovación tecnológica es la implicación de la estructuración de un paquete tecnológico, que es el conjunto de conocimientos empíricos o científicos, nuevos o copiados, de acceso libre o restringido, comerciales o teóricos (Ojeda, 2015)

## **2. CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

De acuerdo a la teoría schumpeteriana el crecimiento económico es impulsado por el crecimiento de la productividad y éste a la vez es impulsado por el progreso tecnológico, la principal fuerza es la innovación industrial, misma fuerza que es fundamental para el proceso competitivo para cualquier economía de mercado.

Un crecimiento adecuado depende del contexto, lo que funciona en un país no necesariamente funciona en otro, entre más lejos esté un país de la frontera de la tecnología (industria) es menos probable que, en desigualdad de condiciones, se promueva el crecimiento económico con una competencia más intensa . Las empresas que están muy rezagadas con respecto a sus rivales en materia tecnológica tienen más probabilidades de verse disuadidas de lograr innovaciones por la perspectiva de una mayor competencia que las empresas que ya están cerca de la frontera.

En un mercado global complejo y altamente competitivo, las empresas deben innovar y desarrollar, más rápido que nunca, productos y servicios viables desde el punto de vista comercial.

De acuerdo (Santiago, 2013) México tiene un retraso de 50 años con respecto a la innovación tecnológica que utilizan los países como China; precursor de la pólvora. Con dicho retraso en el Municipio de Tultepec, los productores pirotécnicos llegan al grado de importar materia prima básica de otros países.

El sector pirotécnico representa un gran potencial para el Estado de México, existen productores que exportan en pequeñas escalas y si recibiesen el apoyo tanto del Gobierno como de organismos privados, repuntarían; una forma de hacerlo es introduciendo innovación tecnológica al sector pirotécnico.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS ARTESANALES**

En muchos países desarrollados y en desarrollo, la actividad artesanal sigue teniendo impacto importante, lo que permite tener que algunos grupos sociales tengan un ingreso por medio de ésta actividad.

En muchos países desarrollados y en desarrollo, la actividad artesanal sigue teniendo impacto importante, lo que permite tener que algunos grupos sociales tengan un ingreso por medio de ésta actividad.

El sector artesanal en América tiene sus orígenes en la producción prehispánica familiar e incursionaban en diferentes áreas: ropa, adornos, utensilios, entre otros. En el caso de México, es importante destacar que en éstos sectores artesanales destacan los grupos indígenas.

En materia de innovación los datos estadísticos no permiten una información clara y definida, ya que la actividad artesanal no se desglosa en los censos de población o en los censos económicos del INEGI, motivo por el cual es difícil conocer la realidad detalladamente, a pesar de que en todo el país hay actividad artesanal, especialmente en zonas rurales.

Importancia de las pymes en la economía y el impulso a la tecnología.



Las pequeñas y medianas empresas exhiben una presencia relevante en la economía de los países de la OCDE, así mismo poseen características relevantes para las economías locales y globales, tales como: adaptación rápida a los cambios del medio económico, facilidad de integración como eslabón en las cadenas productivas; también como proveedores eficientes de bienes intermedios o finales y de servicios en esquemas de subcontratación sobre las cuales se cimentan empresas nacionales más grandes. Las desventajas notables de las pymes es que tienden a ser vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía; exhibiendo una baja capacidad de inserción en los mercados internacionales. Por otro lado, no pueden por si solas trasponer las barreras técnicas y no técnicas de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento económico específico. Generalmente, los bienes que ofertan tienen poco valor añadido al cliente, sobre todo si se lo mira desde la perspectiva de la relación valor-conocimiento (Castellanos, 2003).

### **Pymes e innovación tecnológica.**

Una manera lógica de incrementar el valor de los productos y servicios de las pymes es la innovación tecnológica aplicada al proceso productivo y a su actividad comercial, considerando la compleja realidad de éste sector económico.

La transformación de la economía global permite reconocer al conocimiento (know how) como un producto y a la vez un recurso esencial que, por tanto, puede producirse y acumularse e incluso combinarse con la producción de bienes y servicios. Éste conocimiento es susceptible de ser expuesto, explícito, implícito,

creado, recreado, incorporado y asimilado a través de procesos que forman parte de la innovación, para transformarse en nuevo conocimiento y tecnología útiles para el proceso productivo y para la sociedad. (Negocios, 2003)

Se destacan las diversas posibilidades de innovar en una empresa, entendiendo por posibilidad de innovar la capacidad de incorporar por transferencia nuevos comportamientos innovadores, admitiendo que estos comportamientos deben ser complementarios con los de supervivencia y la base es la sistemicidad de la innovación. Lo anterior implica que, para integrar un proceso tecnológico innovador en las pymes exige la aplicación de nuevas formas de interacción dentro de la organización y la creación de ambientes de confianza para favorecer la experimentación con los éxitos y fracasos que implican, así como patrones de juicio innovadores sobre las nuevas ideas que permitan dirigir la creatividad para favorecer la diversidad y la acumulación de experiencia.

Bajo este contexto, la administración del conocimiento no puede ser considerada una variable administrativa, sino un proceso estratégico. Dentro de este proceso debe involucrarse a los diferentes estratos de la empresa por lo que se presenta uno de los problemas de análisis que el presente artículo propone: el que la sustentabilidad y competitividad de la innovación tecnológica actual en las pymes es interdependiente del soporte organizacional y de las aportaciones externas que otras organizaciones, particulares o movimientos sociales pueden ofrecer al proceso de innovación tecnológica. Lo anterior implica la adecuación de los procesos creativos y de innovación tecnológica a la corriente de innovación

tecnológica basada en redes de conocimiento libre de rápido crecimiento como son los movimientos de innovación libre, cooperación, crowdsourcing y open access.

Existe una interrelación entre conocimiento, innovación y tecnología, donde los tres procesos son perpendiculares entre sí, obedeciendo a una lógica vectorial donde los tres elementos pueden incrementar su valor solo en proporciones equivalentes, es decir, un análisis de Pitágoras de este sistema requiere que el incremento final de la suma vectorial del conocimiento, innovación y tecnología debe ser proporcional, para que el valor final sea mayor que la suma aritmética del incremento de cada factor individual.

Fuente: PyMES Innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. Revista Escuela De Administración de Negocios, 2003.

Se introduce la interrelación entre el contenido (know how), el proceso (la actividad comercial) y los resultados (en términos de generación de conocimiento y desarrollo tecnológico)

En éste último punto, se representa la parte correspondiente al soporte en el eje de los resultados, ya que el soporte (en términos de open innovation) coadyuva a la maximización de los resultados, sean nuevos conocimientos o innovación tecnológica. Esto último reafirma la conveniencia e importancia del soporte externo al proceso de innovación tecnológica.

#### **4. Metodología**

Enfoque de investigación. De tipo cuantitativo, porque en su proceso, se partiría de la definición de una unidad de análisis, delimitaría su población y muestreo, aplicaría un instrumento de recolección de datos, y realizaría su estudio estadístico

Tipología de investigación. De acuerdo a los siguientes criterios se determinaron los siguientes: por su alcance (exploratoria), según su manipulación de las variables (no experimental), por la temporalización del fenómeno (transversal) y según el lugar (de campo).

Objetivo de investigación. Conocer el nivel de resistencia a la innovación tecnológica por parte de los productores pirotécnicos.

Dimensiones de estudio. Para realizar la investigación, se consideraron los factores: Tecnológica, Financiamiento, Capacitación, Seguridad y Vinculación, dentro del instrumento aplicado.

Objeto de estudio. Las empresas objeto de estudio fueron polvorines de Ixtlahuaca y Tultepec, Estado de México.

Instrumento para recabar información (Anexo A). Se realizó cuestionario de 16 ítems, se emplean valores de respuesta tipo Likert de cinco niveles,

para determinar el grado de intervención de los factores propuestos: Tecnológica, Financiamiento, Capacitación, Seguridad y Vinculación.

Población y muestra. Los productores abordados fueron en forma aleatoria, Participaron en este estudio 22 productores pirotécnicos del Municipio de Ixtlahuaca (11) y Tultepec (11), Estado de México.

El muestreo fue de tipo de *conveniencia* debido a la fácil disponibilidad a la información y a conveniencia del investigador.

Levantamiento de la información. El procesó duró dos meses y fue gestionado por el investigador y un asesorado de maestría.

Estadísticos para procesar la información. Se empleó el software IBM SPSS Versión 18 para medir su confiabilidad mediante el modelo de Alfa de Cronbach y Lisrel 8.8 for Windows 2006.

Definición de la unidad de análisis. En la investigación de campo, se recurrió a los polvorines de dichos municipios para conocer el proceso, el lugar y recolectar la información mediante cuestionarios.

**Fotografía 1. Polvorines**



**Fuente: Elaboración propia (2014)**

En primera instancia cabe destacar que a través de bandos municipales, se regula la venta y uso de pirotecnia en los municipios y la única que puede otorgar permisos para elaborar, almacenar, transportar, vender y quemar artificios pirotécnicos es la Secretaria de la Defensa Nacional (SEDENA), mediante la expedición del permiso general y el extraordinario. Para su gestión se requiere presentar documentos emitidos por instancias municipales y estatales reguladas por el gobierno del Estado de México a través de la dirección general de Protección Civil Estatal en coordinación con el Instituto Mexiquense de la Pirotecnia. Permiso General expedido por SEDENA. (IMEPI, Permisos para Fabricación y Castillería, 2014).

Como parte de la investigación de campo, se realizó la visita a un polvorín ubicado en el Municipio de Ixtlahuaca, Estado de México. En dicho polvorín se llevan a cabo actividades de manufactura y comercialización de juegos pirotécnicos y castillería en México y el extranjero.

“Pirotecnia Espectacular Adán el Enano” (nombre del polvorín) obtuvo el Primer Lugar en los Concursos Nacionales 2008 y 2013 y subcampeón del 2009 de Pirotecnia, siendo la única empresa mexicana en éste sector con exportaciones.

Los productos que se ofrecen son: Bolas de humo, Cerillos, Balón de silbato, Escupidor, Paloma de luz, Pajareros, Buscapiés, Luces de Bengala, Palomas y palomitas, Brujas, entre otras y lo más fuerte, los famosos “Toritos”.

La empresa Pirotecnia Espectacular Adán “El Enano”, fue fundada en 1950 por el Mtro. Pirotécnico Rómulo Adán Peña en la ciudad de Toluca, la cual fue ganando prestigio en todo el valle de Toluca, posteriormente su hijo Don Leonardo Adán asienta las bases de las formulas familiares hasta convertirla en una empresa más consolidada, pero trasladándose a Tultepec por cuestiones de espacio. En 1992 se inauguró su nueva planta de fuegos artificiales con una nueva Administración que a la fecha persiste reafirmando las bases de sus antecesores lo que le ha generado ser una de las empresas líderes en el mercado cubriendo eventos en todos los estados de la república de talla Regional, Estatal, Nacional e Internacional. (Martínez, PIROTECNIA ESPECTACULAR ADÁN, 2015).

Al llegar al lugar del polvorín nos encontramos con un terreno amplio en una zona un tanto despoblada en la que están estratégicamente espaciadas las zonas de trabajo, el Ing. Adán Williams, dueño del polvorín se encargó de explicarnos a detalle cada parte del proceso de producción así como las medidas de seguridad, mercado y tecnología en el proceso.

El polvorín que se visitó tiene diferentes áreas en donde se desarrollan las actividades del proceso, dichas áreas son:

**Fotografía 2. Área de producción y almacén**



**Fotografía 3. Zona de barriles**



**Fotografía 4. Área de secado**



**Fotografía 4. Trabajo artesanal (bombas**



**Fuente: Elaboración propia**

En el recorrido se pudo apreciar el proceso y los elementos que utilizan, en los módulos de fabricación mostraron el proceso para la elaboración de pólvora, se observó los componentes que se utilizan y la manera en que son mezclados, aquí explicaron que hay máquinas que permiten moler todos los componentes sin riesgo de explosión, en este polvorín utilizan un molino de dulces que les fue donado y es muy antiguo, por lo que en esta parte del proceso no hay automatización y tecnología innovadora aplicada. En la zona de barriles de madera, están girando con ayuda de un motor simple, en esta etapa se está componiendo la pólvora para su uso final, aquí es donde se obtienen pequeñas esferas, de la misma forma, no hay tecnología innovadora aplicada en esta etapa ya que es un sistema rudimentario, aunque cabe destacar que a los artesanos les ha funcionado durante muchos años.

En la zona de fabricación hay personas pegando tiras de papel en una semiesfera de cartón, dicho molde se rellena de las mezclas de pólvora que



harán los efectos y colores una vez que está seco y se forma una esfera con las dos partes y con ello se tiene una bomba de luz que es lo que vemos en los espectáculos de pirotecnia en festividades o eventos especiales fotografía 4. En este proceso, explicaban que compran la semiesfera de cartón a China, ya elaborada ya que no hay maquinaria para hacerla, el pegado del papel es manual y para esta parte ya existe una máquina que se encarga de colocar las capas de papel, esto es, como si fuera una piñata.

Un dato importante es que este polvorín produce bombas de diferentes tamaños, y ellos son los únicos en el mercado que tienen la bomba más grande, que produce mayor explosión en el aire y mejores efectos, con esta han ganado concursos, con ello marcan un claro ejemplo de competitividad en su mercado.

En otra parte del proceso, la elaboración de la mecha no se realiza en el polvorín, ésta la compran ya hecha, solo la colocan y protegen. Como dato importante, el Ing. Williams comentó que tuvo la oportunidad de viajar a China para observar y conocer de procesos de producción de pirotecnia y como era de esperarse, en China el proceso esta automatizado casi en su totalidad, pero también hay zonas de polvorines totalmente manuales como México, en el tema de la mecha, en su viaje conoció máquinas que producen la mecha y con una gran calidad. Con este conocimiento el Ing. Williams desea realizar un prototipo de una máquina para el poder producir sus propias mechas.

En el almacén de materia prima **fotografía 1** de este polvorín, tienen material que utilizan para exportar sus productos a Estados Unidos, cuentan con las certificaciones y permisos y en el tema de sus embalajes cuentan con cajas con características específicas para su exportación, como lo son el tipo de material de la caja, los logos, información, etc., con ello se han abierto al mercado extranjero y buscan ampliarse aún más.

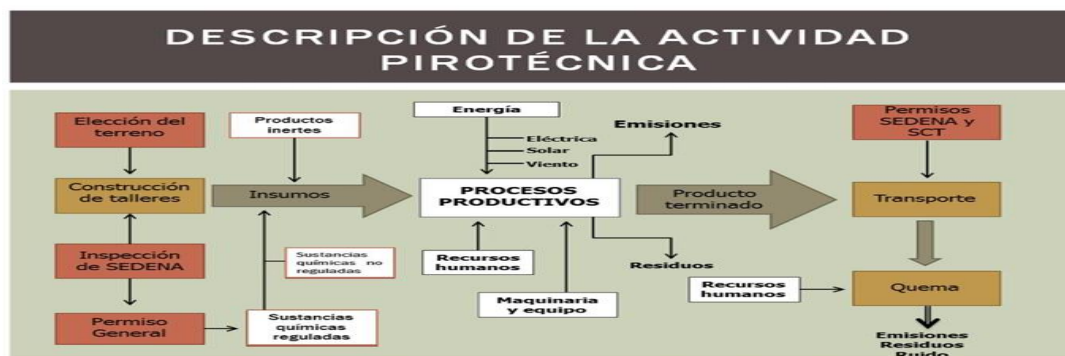
Tras haber conocido los módulos en donde se realizan las actividades, durante el recorrido se percibe que este es un proceso completamente artesanal, que ha pasado de generación en generación, este polvorín es manejado por el Ingeniero y su padre por lo que hablando de las técnicas y formulas no existen registros ya que son conocimientos que se transmiten entre generaciones y cada quien conoce sus fórmulas, además de esto, el IMEPI les brinda capacitaciones en materia de seguridad y procesos Químicos.

En materia de tecnología e innovación es importante destacar que si bien no cuentan con maquinaria que haga más eficiente el proceso de producción han sabido implementar técnicas que les han funcionado, pero con la creciente demanda y competencia, es la propia visión del Ing. Williams quien comentaba que es necesario abrir paso a la tecnología y a las nuevas técnicas de manufactura. Ellos han invertido en sus instalaciones y en equipo de transporte de sus productos, pero no han conseguido obtener algún financiamiento ya que se han encontrado que tienen que tener la figura de personas morales para obtenerlo.

El objetivo de esta visita era conocer el proceso de producción de la pirotecnia, las condiciones y áreas de trabajo y es estado actual del sector, pero lo fundamental era determinar el grado de tecnología que está presente en el proceso y así como el impacto que tendría en la generación o pérdida de empleos el implementar máquinas que hagan eficiente el proceso así como el cambio en la ideología de quien ha trabajado por muchos años con prototipos antiguos.

Proceso de la pirotecnia.

**Ilustración 1. Proceso de Elaboración de pirotecnia.**



Fuente: (Martínez, Innovación Tecnológica como factor de crecimiento en el Estado de México)

**5. Consistencia interna del instrumento**

Antes de aplicarse en los sujetos de estudio, se realizó una prueba piloto para conocer su grado de validez y objetividad, además de identificar la redacción y correcto entendimiento de cada ítem. Se analizó su prueba de consistencia con el método Alfa de Cronbach, con el software SPSS versión 18.

Como criterio general, George y Mallery sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Cálculo:

**Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N. de elementos
.764	22

**Fuente: Resultados obtenidos con el Software IBM-SPSS Versión 18**

El valor obtenido fue de .764 por lo que se consideró un resultado aceptable en su nivel de confiabilidad (Celina y Campo, 2005)

### **5.1.1. Variables**

A continuación se presentan las variables de estudio. Dichas variables están representadas a través del siguiente modelo:  $Y=X_1+X_2+X_3+X_4+X_5$

**Tabla 1. Variables**

Dónde:	VARIABLES:	Distribución de ítems por variable:	No. Total
Y=	Innovación Tecnológica	Cuestionario por 16 ítems	16
X <sub>1</sub>	Tecnología	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 16	11
X <sub>2</sub>	Financiamiento	12, 15	2
X <sub>3</sub>	Vinculación	13	1
X <sub>4</sub>	Seguridad	4	1
X <sub>5</sub>	Capacitación	9	1

Fuente: Elaboración propia

## 6. Validez del instrumento

Mediante un análisis factorial, se procedió a la extracción de factores, según el método de Componentes Principales con rotación Varimax. Se retuvieron aquellos factores con eigenvalues mayores de 1.00 y fueron incluidos en cada factor aquellos ítems que presentaron cargas factoriales iguales o mayor a .40.

El proceso se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Distribución del instrumento y estadísticos de confiabilidad (Varianza total)**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.698	29.365	29.365	4.698	29.365	29.365	3.240	20.251	20.251
2	2.843	17.771	47.136	2.843	17.771	47.136	2.835	17.718	37.969
3	2.143	13.395	60.532	2.143	13.395	60.532	2.635	16.466	54.436
4	1.787	11.168	71.699	1.787	11.168	71.699	2.150	13.438	67.874
5	1.312	8.198	79.897	1.312	8.198	79.897	1.924	12.023	79.897

Fuente: Resultados obtenidos con el Software IBM-SPSS Versión 18.

En un inicio se plantearon 5 factores, los cuales el software mostró igualmente 5 factores en forma eficiente, y esos representan nuestra varianza total del 79% acumulado; es decir, entre todos los factores considerados, suman el 79% de toda nuestra varianza.

A continuación se va proceder a realizar el método de extracción de análisis de componentes principales, el cual nos va a identificar los factores a qué preguntas corresponden y si existen valores muy parecidos, se desecha el más bajo. Es posible que aparezcan factores que no se había contemplado.

En el análisis de resultados se va a mencionar qué factores de latencia

Tabla 3 Matriz de componentes	Componente/Factor				
	1	2	3	4	5
3.Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se reducirá el tiempo de fabricación	.928				
9.Me interesa obtener capacitación en la realización de juegos pirotécnicos que involucren tecnología en el proceso	.756		.372		
14.Usando nuevas tecnologías se podrán crear más empleos que beneficien a la comunidad y eleven la calidad de vida	.730				-.385
16.He pensado en mejorar la producción de juegos pirotécnicos usando tecnología que sustituirá el proceso artesanal	.668				-.562
7.Aceptaría utilizar prototipos automatizados que mejoren la realización de juegos pirotécnicos	.643		-.455	.370	
2.Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se mejorará la calidad	.600	.535			
1.Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se hará más sencillo el proceso de producción	.509	.501	.372		

resaltaron en el proceso.

**Fuente: Resultados obtenidos con el Software IBM-SPSS Versión 18. Método de extracción: Análisis de componentes principales.**

En el método de extracción de componentes Tabla 3, los valores que aparecen en cada factor, hay algunos muy parecidos, entonces se debe extraer los factores más relevantes.

La pregunta 5. "Todos los procesos de fabricación en mi polvorín son manuales" obtuvo cargas factoriales muy dispersas, por lo cual se decidió eliminarse, al igual que la pregunta 11. "Considero que implantar tecnología en el proceso tiende a aumentar empleos porque mejora la producción, calidad y tiempo de realización de los juegos pirotécnicos".

Hubo puntuaciones inferiores a .70, se puede aceptar el instrumento como parte de este trabajo con la salvedad de limitar su empleo.

## **7. Interpretación de resultados**

- ✚ El Alfa de Cronbach obtenido fue de .764 por lo que se consideró un resultado aceptable en su nivel de confiabilidad; es decir, El instrumento fue considerado por sus resultados con validez de constructo y con adecuados niveles de confiabilidad.
- ✚ Análisis Factorial Exploratorio se obtuvo 5 factores de 16 ítems de 22 instrumentos, el cual coincidió con lo que se había planteado, el valor de la varianza representó el 79% total en esos factores.
- ✚ En el método de extracción de componentes se eliminan las preguntas 5 y 11 por dar valores tan dispersos y que no agregan valor al resultado.
- ✚ Se obtuvo un factor de latencia que no se tenía contemplado "Producción", el cual en la última fase de la investigación se incluirá en el análisis.

## **8. Comentarios finales**

La medición de la innovación y tecnología, ha ido en aumento al grado de convertirse en una moda para el crecimiento económico y la competitividad de las empresas. México debe cobrar ese mismo auge para el desarrollo de las organizaciones.

Debido a que la innovación tecnológica propicia grandes cambios en cualquier sector y no importando el tamaño de la organización, y los hechos demuestran que las empresas logran conformar una base sólida para un crecimiento sostenido mediante la estrategia de innovación.

México debe apostarle a la Investigación y Desarrollo (I&D) para enfrentar la dinámica del mercado global.

El sector pirotécnico tiene mucho potencial como se pudo apreciar, los productores le invierten a sus posibilidades para sobresalir y abarcar otros mercados, pero sus esfuerzos deben verse compensados con el apoyo del gobierno, creando las instancias correspondientes y con los recursos suficientes para ayudar al sector en lo económico, técnico y administrativo.

### **Propuestas para trabajos futuros**

En la parte química del proceso, exista una aportación en las sustancias que manejan los productores, que busquen la forma de usar sustancias naturales para la pólvora y que no contamine tanto el ambiente.



Este sector ha sido poco estudiado, se propone que exista tanto información teórica con respecto a la dinámica de producción que llevan a cabo y que tecnología puede coadyuvar a dicha dinámica.

Partiendo de las ideas anteriores, en la última fase de ésta investigación se debe replantear el cuestionario sin las preguntas que no generaron valor y se eliminaron y correr nuevamente el software SPSS y revisar los resultados obtenidos, dicha encuesta se podrá subir a internet; ya que será validada para su aplicación en todos los polvorines de la República Mexicana.

## 9. Anexos

### ANEXO A

#### “ENCUESTA DE TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA PARA EL SECTOR PIROTÉCNICO”

De la siguiente lista marque la respuesta que considere siendo el número 1 como “Totalmente en desacuerdo”, el número 2 como “En desacuerdo”, el número 3 como “No lo había considerado”, el número 4 como “De acuerdo” y el número 5 como “Totalmente de acuerdo”.

1. Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se hará más sencillo el proceso de producción	1	2	3	4	5
2. Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se mejorará la calidad	1	2	3	4	5
3. Considero que si utilizo tecnología para hacer los juegos pirotécnicos se reducirá el tiempo de fabricación	1	2	3	4	5
4. La seguridad en la elaboración de juegos pirotécnicos es vital para que desarrolle mi trabajo	1	2	3	4	5
5. Todos los procesos de fabricación en mi polvorín son manuales	1	2	3	4	5
6. Conozco nuevas tecnologías para la realización de juegos pirotécnicos	1	2	3	4	5
7. Aceptaría utilizar prototipos automatizados que mejoren la realización de juegos pirotécnicos	1	2	3	4	5
8. El uso de tecnología en la realización de juegos pirotécnicos generará mayores ganancias	1	2	3	4	5
9. Me interesa obtener capacitación en la realización de juegos pirotécnicos que involucren tecnología en el proceso	1	2	3	4	5

10. Considero que implantar tecnología en el proceso tiende a reducir empleos	1	2	3	4	5
11. Considero que implantar tecnología en el proceso tiende a aumentar empleos porque mejora la producción, calidad y tiempo de realización de los juegos pirotécnicos	1	2	3	4	5
12. Conozco que puedo adquirir fondos del gobierno federal o estatal para desarrollar tecnología	1	2	3	4	5
13. Conozco que me puedo relacionar con instituciones de educación superior para crear la tecnología que se utilice en la realización de juegos pirotécnicos	1	2	3	4	5
14. Usando nuevas tecnologías se podrán crear más empleos que beneficien a la comunidad y eleven la calidad de vida	1	2	3	4	5
15. Conozco los riesgos del uso de créditos bancarios para el desarrollo de tecnología	1	2	3	4	5
16. He pensado en mejorar la producción de juegos pirotécnicos usando tecnología que sustituirá el proceso artesanal	1	2	3	4	5

## 10. Referencias

CONACYT. (2010). *Desempeño de la Innovación Tecnológica en México*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Celina, Heidi; Campo Adalberto. (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach.

Revista Colombiana de Psiquiatría. 34(4), pp. 572-580

Dutrénit, G. (3 de septiembre de 2015). Vinculación para fortalecer los procesos de innovación empresarial. México, Estado de México.

Feregrino, J. &. (2014). *Estudios de Competitividad en México*. México, Hidalgo, Ciudad Sahagún: Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A. (2012). *Innovación y Crecimiento en busca de una frontera en movimiento* (Alejandro González Luna ed.). México: OCDE. Recuperado el 24 de agosto de 2015

IMEPI. (30 de 01 de 2014). *Instituto Mexiquense de la Pirotecnia*. Obtenido de [http://portal2.edomex.gob.mx/imepi/juegos\\_pirotecnicos/index.htm](http://portal2.edomex.gob.mx/imepi/juegos_pirotecnicos/index.htm)

IMEPI. (15 de 04 de 2014). *Permisos para Fabricación y Castillería*.

Oslo, M. d. (2006). *Manual de OSLO*. España: Tragsa.

Martínez, G. J. (15 de 07 de 2014). RIESGOS EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS PyME's. México.

Martínez, G. J. (2 de Mayo de 2015). PIROTECNIA ESPECTACULAR ADÁN. México.

Ojeda, E. (7 de septiembre de 2015). *Tesis UNAM*. Obtenido de <http://132.248.9.195/pd2001/295394/Index.html>

Pérez, C. (1983). *Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System*.

Oviedo, & Campo. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de alfa de Cronbach. . *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.

Santiago, M. (26 de agosto de 2013). Pirotecnia en México tiene retraso tecnológico de 50 años. *El Sol de Toluca Estado de México*.



# Innovación y gestión de patentes para la competitividad de la empresa industrial

---

*Mc. Dalia María Cuadras Borboa<sup>1</sup>  
Dra. Lydia María Lopez Barraza<sup>2</sup>  
Dra. María Del Socorro Borboa Quintero<sup>3</sup>  
Mc Elsa Veronica Larreta Ramirez<sup>4</sup>*

## Resumen

Los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos confirman que vivimos en una sociedad dinámica, donde la información de lo que producen y comercializan las empresas en todo el mundo está al alcance de todos, la incertidumbre y complejidad derivada de la globalización y la apertura a los mercados internacionales ha influido para que los líderes de las empresas que desean permanecer en un mercado conformado por clientes más exigentes y competidores cada vez más agresivos, inicien una transformación estructural a través de la innovación constante y la protección de los productos, servicios y procesos de nueva creación que surgen de la implementación de esta estrategia organizacional, lo que este proyecto de investigación tiene como objetivo es *Analizar los tipos de innovación que motivan la protección intelectual de la propiedad industrial, sus ventajas, así como señalar el impacto que tiene la gestión del conocimiento en la competitividad de la empresa industrial sinaloense.* Para ello es necesario gestionar el conocimiento, creando un canal de comunicación estrecho entre conocimiento, empresarios y comercialización del objeto innovado, que les permita ser más competitivos, se considera que para alcanzar el objetivo se utilizará un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), y para profundizar en el tema será necesaria la tradición cualitativa del estudio de caso.

<sup>1</sup> Universidad de Occidente Sinaloa. daliacubo@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Occidente Sinaloa. lydiamlb@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. msborboa@hotmail.com

<sup>4</sup> Universidad de Occidente Sinaloa. Veronicaraqui\_83@hotmail.com

Por lo anterior, se considera que esta investigación científica, es de gran importancia para las empresas del sector industrial, ya que los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtengan, beneficiará a diversos sectores productivos, así como a lectores y estudiosos del tema.

**Palabras clave:**

Innovación, Administración de patentes, protección, competitividad.

Actualmente, esta investigación se encuentra en proceso, motivo por el cual solo se presenta hasta parte de marco teórico y la metodología que se pretende utilizar a fin de lograr los objetivos que se plasman en este documento.

**Planteamiento del problema**

El entorno caracterizado por la incertidumbre y complejidad derivada de la globalización y la apertura de las fronteras a los mercados internacionales, ha influido para que los líderes de las empresas que desean permanecer en un mercado conformado por clientes más exigentes y competidores cada vez más agresivos, realicen cambios constantes en las formas de hacer y dirigir su organización. Es decir, las empresas están obligadas a iniciar una transformación estructural a través de la innovación constante y la protección de los productos, servicios y procesos de nueva creación, para ello es necesario gestionar el conocimiento a través de universidades y sus investigadores, creando un canal de comunicación estrecho entre Conocimiento, Empresarios y Comercialización del objeto Innovado, que les permita ser más competitivos.

“La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado” COTEC, 1998, citado por Castro Martínez et al, (2005) en (Berbesi, 2013).

Innovar en la organización es una obligación si se desea ser competitivo, principalmente porque durante muchos años se han dedicado a producir para el mercado interno donde no consideraban tener una competencia desleal, en su mayoría estas organizaciones permanecían aisladas de la competencia externa, generando incapacidad a las empresas para insertarse en el mercado mundial de manera segura. Los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos confirman que vivimos en una sociedad dinámica, donde la información de lo que producen y comercializan las empresas en todo el mundo está al alcance de todos, por lo tanto las organizaciones deben incluir en sus estrategias administrativas la protección de todo aquello que crea de manera original en el interior de la organización y que influye en la mejora de productos, servicios y procesos que dan vida a la compañía, a través de la obtención de patentes, otorgándole a la empresa el uso exclusivo del objeto o modelo creado por iniciativa propia, dándole una ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo a datos emitidos por el IMPI en 2013, por poner un ejemplo reciente, se recibieron 15,444 solicitudes para registro de patentes. De estas solicitudes sólo 1,211 eran realizadas por entidades mexicanas, lo que representa solamente el 7.8% de las solicitudes presentadas. Después de pasar por los procesos establecidos por el IMPI se otorgaron 10,343 patentes, para el caso de las solicitudes mexicanas se otorgaron 302 patentes. Los datos expresados anteriormente nos dan muestra de que el 25% de las solicitudes presentadas por mexicanos son registradas, en un aspecto general las patentes mexicanas representan 2.9% de la patentes registradas en un periodo de un año (Cerón, Pineda, Pico, & González, 2014).

Una patente o un registro de modelo de utilidad es un privilegio que confiere un derecho exclusivo de explotación concedido por el Estado, es decir, por el Gobierno Mexicano a través de la Administración Pública Federal, mediante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial a la persona que realiza una invención y/o al titular de ésta; es decir, al inventor o titular de un producto o un proceso (IMPI, 2013).

De acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial (LPI), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) tiene, entre otras atribuciones, fomentar y proteger la propiedad industrial, es decir, aquellos derechos exclusivos de explotación que otorga el Estado durante un tiempo determinado a las creaciones de aplicación industrial y comercial, tales como: un producto técnicamente nuevo, una mejora a una máquina o aparato, un diseño original para hacer más útil o atractivo un



producto, un proceso de fabricación novedoso, una marca o aviso comercial, una denominación que identifique un establecimiento o una declaración sobre el origen geográfico que distingue o hace especial un producto. El cuál se puede registrar bajo la figura de patente, una invención, que es toda creación humana que transforma la materia o la energía, para el aprovechamiento del hombre y satisfacer sus necesidades. Son patentables las invenciones que cumplen con los requisitos de patentabilidad: que sean nuevas, sean resultado de una actividad inventiva y tengan aplicación industrial. Se obtiene protección bajo patente, para productos, y procesos.

Además el IMPI (2013) señala que son registrables 1) bajo la figura de diseño industrial y 2) bajo la figura de modelo de utilidad. 1) Las figuras industriales (combinación de figuras, líneas o colores que incorporen a un producto industrial con fines de ornamentación y que le den un aspecto peculiar y propio), y los modelos industriales (toda forma tridimensional que sirva de tipo o patrón para la fabricación de un producto industrial, que le de apariencia especial en cuanto no implique un efecto técnico). Son registrables los diseños industriales que sean nuevos y tengan una aplicación industrial. 2) Son registrables bajo la figura de modelo de utilidad, los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que, como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que lo integran o ventajas en cuanto a su utilidad. Son registrables los modelos industriales que sean nuevos y tengan aplicación industrial.

Una ventaja importante de llevar a cabo el proceso de patentar es que adicionalmente al registro, el IMPI tiene asignadas atribuciones para atender los diversos procedimientos a seguir cuando ocurre el uso ilegal de estos derechos y a declarar, en su caso, infracciones, la caducidad o nulidad de registros, cuando un titular de este derecho así lo solicite por considerar que está siendo afectado por un tercero.

“Patentar o no patentar ya no debe constituir un dilema en una sociedad cada vez más globalizada y con una gran necesidad de lograr un desarrollo tecnológico e industrial. Querer esconder el supuesto invento de la era, para provecho propio, es exponerse a que un vulgar ladrón lo haga suyo o a que el vertiginoso desarrollo tecnológico lo rebase (en breve), y por mucho. Es forzoso reconocer que nuestro ingreso a tratados de libre comercio nos obliga a estar a la vanguardia en numerosos campos, y el registro de patentes es primordial. La existencia del Sistema de Patentes debe convertirse en un valioso recurso que, bien aprovechado, provea de un marco legal que proteja al tan referido y poco valorado ingenio del mexicano. Este ingenio puede fructificar ante el interés de cuantiosas empresas deseosas de innovaciones tecnológicas. Es necesario difundir y promover una cultura del registro y reconocimiento de lo que es propio, producto del esfuerzo, experiencia y conocimiento ha de ser el primer paso para revertir esta tendencia. Debe conceptuarse a la patente como un elemento primordial para el desarrollo de un país, como un factor de progreso. Un recurso que, en la época actual, es fundamental en los

ángulos cultural, tecnológico e industrial y que influye positivamente en el ánimo de los creadores. De otra manera, las reformas jurídicas, administrativas y la creación de instituciones especializadas en propiedad industrial serán en vano” (García, Flores, & Medina, 2009).

Miguel Ángel Margáin, director general del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), afirmó ante consejeros nacionales e internacionales de ProMéxico, que el éxito en la competitividad está ligado, en gran medida, a la capacidad y habilidad de las empresas para administrar y proteger la propiedad industrial e intelectual. La competitividad, aseguró el titular del IMPI, se incrementa debido a la necesidad de las empresas de permanecer en el gusto y preferencia de los usuarios; es por ello que se deben aprovechar, incentivar y generar ideas innovadoras que permitan resolver problemas comunes de los usuarios, aprovechando la globalización y la transferencia del conocimiento para la actualización tecnológica en las empresas, la creación de nuevos productos y servicios, la generación de más empleos y el bienestar para la sociedad, agregó que la permanencia o éxito en el mercado se deriva de los conocimientos del capital intelectual y el proceso creativo que resulta en innovación. Es por ello que las empresas están invirtiendo en el desarrollo de bienes intangibles que deben protegerse a través de las diversas formas del sistema de propiedad intelectual (IMPI, 2014).

La protección de los derechos de propiedad industrial únicamente se otorga en el país donde ésta es solicitada y concedida; por lo tanto, si desea la misma protección de los derechos de propiedad industrial en el extranjero, deberá presentar la solicitud en cada país reclamando el derecho de prioridad. El derecho de prioridad consiste en la obligación que asume cualquier país miembro de la Unión de París<sup>5</sup> de conceder al solicitante el beneficio de reconocer la existencia de la invención antes de la presentación de la solicitud de patente o registro de modelo de utilidad, durante un periodo de hasta 12 meses contados desde la fecha de depósito de la primera solicitud en su país de origen; es decir, que durante ese lapso puede reclamar su prioridad en otras solicitudes sin que ésta afecte la novedad de su invención. Si la solicitud se presenta en México con reclamo de prioridad, estará obligado a indicar desde la presentación de la solicitud, los datos de la prioridad reclamada (país, fecha y número de solicitud prioritaria) y realizar el pago correspondiente. La documentación requerida por ley se puede presentar al Instituto dentro de los siguientes tres meses, incluso en formato digital, es decir mediante algún dispositivo de almacenamiento de datos, por ejemplo disco compacto (CD). Si le interesa proteger su invención en varios países, puede recurrir al trámite de solicitud internacional a través del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes el cual sólo aplica a solicitudes de patentes y modelos de utilidad; permite efectuar depósitos de solicitudes con efectos de presentación en varios países a la vez, con una protección provisional de 30 meses (IMPI, 2013).

En el ámbito internacional el protocolo de Madrid es un tratado que ofrece a los propietarios de una marca la posibilidad de extender la protección de la misma en varios países u organizaciones intergubernamentales (miembros del Tratado), mediante la presentación de una sola solicitud, en su propia oficina, en un solo idioma y mediante el conjunto de tasas pagadas en una misma moneda y en una misma exhibición. Cada uno de los 94 países miembros, se reserva el derecho a determinar si concede o niega la protección de dicha marca de conformidad con su legislación interna (OMPI, 2010). Agrega el documento que utilizar el Protocolo de Madrid otorga, entre otros beneficios al solicitante, los siguientes:

- Simplifica la tramitación de solicitudes para los nacionales que deseen entrar rápidamente al mercado global.
- Los cambios posteriores al registro, como por ejemplo un cambio en el nombre o la dirección del titular, o una limitación de la lista de productos y servicios, pueden realizarse, mediante un solo trámite administrativo y con una tasa única (según sea el caso).
- Sólo hay una fecha de vencimiento y un solo registro que renovar; es decir, al renovar el registro de marca internacional se tiene por renovada la protección de la marca en el resto de las partes contratantes designadas.
- Los efectos de un registro internacional pueden extenderse a una parte contratante que no haya sido incluida con anterioridad.

Una empresa invierte para desarrollar innovaciones que le permitan obtener una ganancia mediante su comercialización. Pero comercializar la innovación sin utilizar el sistema de protección intelectual de la propiedad industrial pone en riesgo la obtención de ganancias que amorticen la inversión, debido a que al introducir la innovación se difunde cierta información que los competidores utilizaran para hacer copias.

Por tanto, las empresas, en ausencia de todo sistema de protección de sus inventos (sistema de patentes), no esperarían beneficios económicos y no trabajarían para lanzar innovaciones al mercado. Las consecuencias serían muy graves: la sociedad en su conjunto se vería empobrecida y la actividad innovadora de empresas, industrias, y otras entidades sería nula o insignificante (Díaz Pérez, 2008).

Asimismo, Díaz Pérez señala que si una empresa tiene derechos absolutos, indefinidos y universales sobre sus inventos, no se podría, en ningún momento, difundir las invenciones. También aquí, la sociedad se vería empobrecida, además de que se fomentarían monopolios muy poderosos a raíz de la protección absoluta que se le daría. Entonces, este sistema de derechos de propiedad trata de resolver la oposición entre la ganancia privada y la ganancia pública que resulta de las actividades de innovación, y de evitar la creación de monopolios.

Por lo anterior, consideramos que es de gran pertinencia el estudio del tema “Innovación y Gestión de Patentes para la Competitividad de la Empresa Industrial”, ya que el resultado de esta investigación permitirá impulsar la

economía del estado de Sinaloa, donde se pretende elegir los objetos de estudios, se obtendrán conclusiones que contribuirán a que se generen innovaciones con mayor calidad y una mayor optimización de los recursos, de igual manera disminuirán los niveles de incertidumbre sobre cómo proteger lo creado, motivando a quienes dirigen y laboran en las empresas industriales, la búsqueda por ser más competitivos día a día.

Por otro lado, será de gran utilidad para estudiantes, Académicos e Investigadores interesados en el tema.

### **Objetivo general**

Analizar los tipos de innovación que motivan la protección intelectual de la propiedad industrial, sus ventajas, así como determinar el impacto que tiene la gestión del conocimiento en la competitividad de la empresa industrial.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los tipos de innovación se producen en la empresa industrial.
- Conocer los tipos de innovación que motivan la protección intelectual de la propiedad industrial.
- Identificar las ventajas de proteger la innovación en la empresa industrial.
- Determinar el impacto que tiene la gestión del conocimiento en la competitividad de la empresa industrial.

## **Marco Teórico preliminar**

### **INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### **Competitividad organizacional**

Actualmente la globalización y la apertura de los mercados generan ambientes de incertidumbre que exigen a los directivos de las empresas encontrar nuevas formas de hacer, buscando elementos diferenciadores que les permitan lograr la competitividad para mantenerse dentro de un mercado cada vez más exigente.

Esser et al. (1996) proponen un análisis sistémico de la competitividad que incluye cuatro niveles: meta, macro, meso y micro. *a)* en el nivel meta se habla de la capacidad del Estado para conducir la economía y de patrones de organización social, política y económica que permiten incentivar la creatividad. Se debe tener una administración pública con visión a largo plazo y una iniciativa privada que incluya una visión de desarrollo sustentable y no únicamente enfocada a la ganancia *b)* en el nivel macro se evalúa la capacidad para asegurar la eficiencia de mercados y para asignar eficazmente recursos, por lo que se necesita un contexto económico, político y jurídico estable, como son políticas monetaria, fiscal, comercial, cambiaria y de competencia *c)* el nivel meso comprende las políticas sectoriales y las instituciones de fomento específicas, como son la política tecnológica, la educación, la formación profesional, la regulación ambiental y la infraestructura, que son elementos de competitividad *d)* el



nivel micro considera la innovación, el capital humano calificado y las redes de colaboración eficientes. La cadena de valor, la subcontratación y los clusters son la interfase entre el nivel de la empresa y el de la industria (Alvarez, 2008).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1996), señala que “la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo”. Bienes y servicios que son producidos a través de las empresas establecidas y que impactan en el crecimiento económico del país.

Puesto que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, se vincula a la competitividad a la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clusters, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital (Porter M. , 1999).

Según el informe de 1985 de la Comisión especial de la Cámara de los Lores sobre el Comercio Internacional, “una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad

para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios” (Castellanos & Machado, 2010).

En la empresa la eficiencia se explica a través de los niveles de competitividad interna y externa de la organización. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos humanos, materiales, financieros y técnicos disponibles, a través de un esfuerzo constante de superación y mejoramiento continuo de sus procesos productivos. Mientras que la competitividad externa está orientada a los logros de la organización en el contexto del mercado, o del sector a que pertenece, considerando su grado de innovación y diferenciación, la búsqueda constante de nuevos productos y oportunidades de mercado.

Es decir, en el nivel microeconómico la competitividad se refiere a la habilidad de una empresa de crecer en tamaño, participación de mercado y rentabilidad. Tradicionalmente los costos de producción determinaban una competitividad relativa pero otros factores se han ido mostrando importantes como son: habilidades y motivación de la fuerza de trabajo, capacidades de investigación y desarrollo, habilidades para adoptar nuevas tecnologías, factores organizacionales y administrativos, relaciones con otros actores como clientes, proveedores, otras empresas, etcétera (Clark & Guy, 1998).

Para determinar el nivel de la competitividad de la empresa no existe un modelo único, los estudiosos hacen referencia a diversos factores, pero de acuerdo con

Aktouf (2004) no incluye factores como cultura corporativa, moral del trabajador, nivel de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y habilidades interpersonales para traer al máximo el potencial de los trabajadores, debido a que estos también son fuentes de ventajas competitivas (Alvarez, 2008, pág. 347). Lo que hace necesario considerar que la gestión de cualquier organización en el seno de una sociedad está restringida por su contexto cultural, ya que es imposible coordinar las acciones de la gente sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones (Hampton, 2003).

De acuerdo con Corona Treviño, la competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la *innovación* y el desarrollo tecnológico... Por tanto la innovación es solamente una variable o factor importante de la competitividad, pero que puede ser interno o externo a la empresa. Lo esencial es el papel que la innovación tiene para la empresa y en particular para la competitividad (Corona, 2002).

### **Innovación Organizacional**

Anteriormente, las organizaciones se encontraban en una economía asignada por la consecución de metas que se limitaban a la producción, los parámetros a considerar se reducían al número de productos terminados contra productos defectuosos, o simplemente a los costos de producción; en cambio, en una economía de mercado los parámetros que se manejan están en función a

cantidades vendidas, calidad exigida por el cliente, mercado meta (*target's*), entre otros (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007, pág. 65).

Por lo anterior, se considera que las organizaciones deben incluir dentro de su proceso de innovación la generación de conocimiento y una vez creado ese proceso, servicio u objeto, protegerlo bajo el registro de propiedad intelectual, a fin de reducir los índices de pérdidas e incrementar los índices de calidad y por ende ser más competitivos.

El proceso de innovación consiste en crear e instrumentar una idea nueva, y puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas; son posibles muchos tipos de innovación (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr., 2005):

- *La innovación técnica* se genera gracias a los esfuerzos de investigación y desarrollo que se realizan para satisfacer la demanda de los consumidores y *consiste en la creación de nuevos bienes y servicios.*
- *La innovación de los procesos* consiste en la creación de nuevas formas de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.
- *La innovación administrativa* se presenta cuando la creación de un diseño organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios.

— *Convergencia de formas*. Varios tipos de innovación van de la mano. El desarrollo rápido de comercio electrónico de negocio a negocio representa una innovación de proceso.

Según Onkvisit y Shaw (1989) las innovaciones también pueden ser descritas con base en el efecto de discontinuidad que provocan en los hábitos establecidos del consumidor (Medina & Espinosa, 1994). Establecen tres categorías de innovación:

1. *Innovación continua* es aquella que provoca cambios mínimos en los patrones de consumo y en las características del producto (por ejemplo, el estilo).
2. *Innovación dinámica y continua* la cual se presenta cuando un producto genera mayor grado de alteración en los consumidores, y que en su elaboración requiere una mayor coordinación entre las operaciones de ingeniería y las de funcionalidad del mismo.
3. *Innovación discontinua* en cuando se desarrolla un producto completamente nuevo, que desempeña una función nueva y cuyo resultado desemboca en nuevos patrones de consumo.

Promover la innovación requiere tiempo y congruencia absoluta por parte de los administradores en todos los niveles, quienes deben cultivar expectativas compartidas entre los empleados para lograr la innovación y competitividad. La eficiencia se explica a través de los niveles de competitividad interna y externa de la organización, la interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos humanos, materiales, financieros y técnicos

disponibles, a través de un esfuerzo constante de superación y mejoramiento continuo de sus procesos productivos, mientras que la externa está orientada a los logros de la organización en el contexto del mercado, o del sector a que pertenece, considerando su grado de innovación y diferenciación, la búsqueda constante de nuevos productos y oportunidades de mercado así como del fomento de una cultura de calidad. No obstante, es preciso considerar que la gestión de cualquier organización en el seno de una sociedad está restringida por su contexto cultural, ya que es imposible coordinar las acciones de la gente sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones (Hampton, 2003).

El problema de la baja competitividad de las PYMES en los países en vías de desarrollo desde la perspectiva de la producción y los mercados, demanda que sus dirigentes revisen sus estrategias y políticas las cuales deben considerar los recursos y tecnologías que se poseen, así como su capacidad de innovación indispensables para alcanzar algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir.

Porter, en su modelo de cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional presenta un esquema de cuatro fases como un medio para comprender la forma en que se desarrollan las economías nacionales, los problemas característicos a que se enfrentan las empresas de un país en los diferentes momentos y las fuerzas que impulsan el progreso de la economía o que hacen que decaiga. Las etapas que contempla son: la impulsada por los factores, la impulsada por la inversión, la

impulsada por la innovación y la impulsada por la riqueza (Porter E. M., La ventaja competitiva de las naciones, 1999).

### **Gestión de la innovación**

“El empresario es el agente capaz de dar una respuesta creadora, esto es, de poner en marcha innovaciones o nuevas combinaciones de los factores de producción, es el perturbador del equilibrio económico, lo cual implica habilidades especiales para innovar y enfrentar el cambio, o la resistencia y percibir nuevas oportunidades” Schumpeter (1912) citado en (Barreto Bernal, 2010, pág. 36). En esta descripción del empresario, se puede evidenciar como el pensamiento y la acción del empresario se ven reflejadas en la innovación y por ello en el cambio que se refleja en las prácticas administrativas dentro de las organizaciones orientadas a la satisfacción de los mercados (Barreto Bernal, 2010).

Históricamente los cambios tecnológicos en un sector se concretan por iniciativa de los empresarios o directivos de primer nivel en la organización. Por necesidad de mantener la competitividad, o por mandato del gobierno se enfrentan al cambio organizacional, se ven obligados a adquirir conocimiento sobre estrategias y prácticas organizacionales exitosas de experiencias propias o de la competencia, del sector u otros sectores líderes en su ramo, con el propósito de aplicarlo o adaptarlo tratando de mejorar su desempeño.

A diferencia de la creación de una nueva empresa, la cual se suele asociar con la existencia de una persona cuyo tesón y conocimientos le permiten materializar una idea de negocio, la generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores en empresas establecidas, constituye con frecuencia el resultado de un trabajo colectivo. De este modo, lograr una re-definición de la estrategia básica de la empresa, una adaptación del producto o servicio a las necesidades cambiantes de los clientes, o la puesta en marcha de una nueva unidad de negocio, puede lograrse a través de la colaboración entre los empleados, o entre empleados y empresarios-directivos. En este sentido, la colaboración es un aspecto clave para el desarrollo de nuevos proyectos innovadores (Urbano, Toledano, Nuria, & Ribeiro-Soriano, 2010, págs. 119-120).

Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las ventajas competitivas y normalmente van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica, mientras que en la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo un declive, principalmente porque la fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza es la riqueza que *ya se ha conseguido*.

La fase impulsada por la innovación es la que más favorece el mantener la competitividad del sector por largo tiempo, debido a que se está siempre alerta para estar a la vanguardia con incorporaciones de novedades que reactivan la rivalidad interior.



## PROTECCIÓN INTELECTUAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

### Evolución de la protección intelectual

El Renacimiento fue un período de luz para casi todas las ramas del arte, la ciencia y la técnica. Aquellas circunstancias potenciaron la necesidad de establecer un sistema para proteger al inventor y sus invenciones, y a la vez beneficiar al Estado. Así, en 1474, mientras la existencia humana en parte de América aún era desconocida por Europa, en Venecia —una ciudad con gran cobertura industrial en ramas como la textil, la del vidrio, la del mármol y en construcción de navíos— se emitía la *Primera ley de patentes*. También en Bolonia, en 1551, se otorgó una patente exclusiva para hacer todo tipo de artículos de vidrio, y en 1552 la primera patente española, concedida por toda la vida y válida en todo el país junto a territorios de ultramar (Díaz Pérez, 2008).

Después de 1789, con la Revolución Francesa y la llegada de la Era Moderna, se vivió otra etapa importante en la historia inventiva de la humanidad. Sus protagonistas fueron figuras como *Volta, Diesel, Faraday, Morse* y el famoso *Edison*, con sus 1 093 patentes de invención. También se puede citar a *Thomas Jefferson*, en Estados Unidos, primer administrador del Sistema de Patentes Norteamericano, y quien creó un grupo de inventos como la silla giratoria, la que nunca llegó a patentar. En Estados Unidos se estableció la primera *Ley de patentes*, firmada por *George Washington* en 1790, seguido de Francia en 1791,

España en 1820 y Alemania en 1877. En Latinoamérica, Argentina en 1864, Costa Rica en 1896 y Nicaragua en 1899.

### **Concepto de patente**

Una patente es un derecho exclusivo concedido a una invención, es decir, un producto o procedimiento que aporta, en general, una nueva manera de hacer algo o una nueva solución técnica a un problema. Para que sea patentable, la invención debe satisfacer determinados requisitos; deben tener *uso práctico*; debe presentar asimismo un elemento de *novedad*; es decir, alguna característica nueva que no se conozca en el *cuerpo de conocimiento existente* en su ámbito técnico. Este cuerpo de conocimiento existente se llama “*estado de la técnica*”. La invención debe presentar un paso inventivo que no podría ser deducido por una persona con conocimiento medio del ámbito técnico (OMPI, 2010).

Una patente o un registro de modelo de utilidad es un privilegio que confiere un derecho exclusivo de explotación concedido por el Estado, es decir, por el Gobierno Mexicano a través de la Administración Pública Federal, mediante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial a la persona que realiza una invención y/o al titular de ésta; es decir, al inventor o titular de un producto o un proceso (IMPI, 2013).

La patente es un derecho o privilegio legal que concede el Estado a una persona física o moral, durante 20 años improrrogables para producir o utilizar en forma exclusiva, o a través de un tercero bajo su licencia, un producto o procedimiento que sea resultado de su creatividad o actividad inventiva. (García, Flores, & Medina, 2009).

### Sistemas de patentes

Los sistemas de patentes pasan por tres fases, con diferentes actuaciones relacionadas con los diferentes períodos de desarrollo social, como se muestra en el cuadro 1

**Cuadro 1**

Fases de los modelos de desarrollo social y sistema de patentes

Paradigma Tecnológico	Modelo de desarrollo social	Sistema de patentes
Revolución agrícola: la tierra es el insumo principal	Sociedad Agrícola basada en el atesoramiento	Incipiente. Con base territorial
Revolución industrial: el capital y el trabajo se convierten en los insumos principales	Sociedad industrial basada en el poder	Expansivo por vía diplomática. Se expresa en el “Convenio de París de 1883” y culmina con el Tratado de Cooperación en

		Patentes (PTC) por sus siglas en inglés de 1970
Revolución informática: el conocimiento se convierte en el insumo más importante a la vez que complementa y orienta a los anteriores.	Sociedad del conocimiento basado en la información	Global, se expresa en el <i>Convenio ADPIC</i> , uno de los anexos de la fundación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1994

*Fuente:* Rivas Mira FA. Sociedad de la información y sistema de patentes: los casos de México y Corea del Sur, citado en (Díaz Pérez, 2008)

En este contexto, se puede considerar que las organizaciones para alcanzar y mantener su ventaja competitiva aprenden de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de las organizaciones con las que se relacionan generando conocimiento. Al respecto Hellriegel *et al.*, (2005) comenta que una empresa que adquiere conocimiento cuenta con el empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente, a través de procesos continuos que se vuelven parte de la rutina en la que la innovación y el cambio son parte importante de la cultura y la vida organizacional.

## **Hipótesis general**

La innovación de productos y procesos es resultado de la gestión del conocimiento que motiva la protección intelectual de la propiedad industrial, lo que proporciona un marco legal que protege la innovación y la competitividad de la empresa industrial sinaloense.

## **Método e instrumentos de investigación**

- Método Mixto: Cualitativo-Cuantitativo
- Se realizara un estudio comparativo entre dos sujetos de estudio, cuyos resultados serán contrastados con la información obtenida en libros, bases de datos y especialistas en el área.

Instrumentos: Entrevista, cuestionarios, observación y revisión de documentos

Hernández, Fernández y Baptista (2010:4) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el *enfoque cuantitativo* y el *enfoque cualitativo*, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: *el enfoque mixto*.

Bajo la perspectiva *cuantitativa*, la recolección de datos es equivalente a *medir*. De acuerdo con la definición clásica del término, *medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas*. Los estudios de corte *cuantitativo* pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o

situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Galeano, 2004:24). Al respecto Namakforoosh (2005:227), explica que un instrumento de medición considera tres características principales:

- *Validez*: se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.
- *Confiabilidad*: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición.
- *Factibilidad*: se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización, que son tales como: factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretables.

Los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la *investigación cualitativa* estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Señalan que utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007:25-27) al referirse a la *metodología cualitativa* como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Desde el punto de vista de estos autores, el modelo de investigación *cualitativa* se puede distinguir por las siguientes características:

- *La investigación cualitativa es inductiva.* Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.
- *En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística;* las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.
- *Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio.* El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.
- *Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.* Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. Siendo de esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender como ven las cosas.
- *El investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.* El investigador ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada da por sobrentendido, todo es un tema de investigación.

- *Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.* No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como a iguales.
- *Los métodos cualitativos son humanistas.* Al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad o en las organizaciones.
- *El investigador cualitativo da énfasis a la validez en su investigación.* Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace.
- *Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.* Ningún aspecto de la vida social es demasiado trivial como para no ser estudiado.
- *La investigación cualitativa es un arte.* Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al método en que intentan conducir sus estudios, es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador esclavo de un procedimiento o técnica.

Creswell (1998:34-51) identifica cinco tradiciones metodológicas en la investigación cualitativa: *etnografía, biografía o historia de vida, teoría fundamentada, fenomenología y estudio de caso.*

- Las *biografías* o *historias de vida* son estudios intensivos de trayectorias vitales. El investigador indaga en la vida de un individuo, a menudo la



recogida de datos es a través de entrevistas y documentos de diversos tipos (por ejemplo, diarios, historias familiares, artículos de prensa). El análisis toma la forma de historias, epifanías, y el contenido histórico para obtener una imagen vívida de la vida de la persona en cuestión.

- Un *estudio fenomenológico* describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un *concepto* o *fenómeno*. La investigación fenomenológica enfatiza los aspectos individuales y subjetivos de la experiencia.
- *Teoría Fundamentada* (en inglés grounded theory), los autores de este estilo deben mencionar desde un principio que su propósito es generar una teoría utilizando un enfoque orientado; el procedimiento a utilizar debe ser ampliamente discutido y sistematizado; al abordar un tema delicado el lenguaje y redacción del artículo debe ser científico y objetivo y al mismo tiempo presentar un modelo visual y codificado de la teoría.
- *Etnografía* en un sentido amplio, es aquella disciplina que abarca diferentes ciencias particulares, naturales y sociales, que tienen el ser humano como objeto de estudio. El autor utiliza la descripción y un alto nivel de detalle, cuenta esta historia de manera informal, como un narrador de historias, explora temas culturales de las funciones y el comportamiento de la comisión, describe la vida cotidiana de las personas, el formato general es el análisis descriptivo, y la interpretación.
- Los *estudios de caso* resultan particularmente útiles cuando se requiere comprender algún problema específico o situación en gran detalle y cuando

se pueden identificar casos ricos en información; al elegir un determinado caso es porque se tiene la finalidad de evaluar diferencias individuales o variaciones únicas de un contexto de un programa a otro o de una experiencia de un programa a otro. Un caso puede ser una persona, un evento, un programa, un periodo de tiempo, un incidente crítico o una comunidad.

### *Contexto de la investigación*

La investigación se realizará en dos empresas industriales innovadoras, que nos permitan conocer la forma en que ellas involucran en sus estrategias de innovación las variables objeto de estudio de este proyecto de investigación como lo son conocimiento y protección de la propiedad intelectual, lo cual les permite ser más competitivas.

### *Sujetos de investigación*

Los sujetos en esta investigación serán representados por dos figuras: 1) los directivos (propietarios y directivos de primer nivel) como responsables de la competitividad organizacional, quienes serán los informantes primarios y 2) como informantes secundarios los trabajadores en quienes recae el trabajo de los directivos, con el propósito de triangular la información y comprobar su validez.

## Consideraciones finales

La presente investigación “Innovación y gestión de patentes para la competitividad de la empresa Industrial” se encuentra en proceso. Se ha elaborado el índice tentativo y se está en el proceso de elaboración del marco teórico. Posteriormente, se elaboraran los instrumentos para recopilar la información empírica mediante entrevistas a directivos y encuestas a personal operativo, misma que se agrupara de acuerdo a las categorías contempladas en las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, para finalmente contrastarlas con el marco teórico conceptual y elaborar conclusiones y recomendaciones.

## Bibliografía

- Alvarez, M. L. (2008). Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 341-357.
- Barreto Bernal, P. C. (2010). Innovación y administración: conocimiento explícito e implícito en las prácticas administrativas. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 20-41.
- Berbesi, M. G. (2013). Innovación y gestión: dos grandes elementos de un buen administrador. *Desarrollo Gerencial*, 277-304.
- Blasco, J. E. (2007). *Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Club Universitario.
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Club Universitario.
- Castellanos, C., & Machado, C. (2010). Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 7-12.
- Cerón, M. T., Pineda, L. d., Pico, B., & González, M. (2014). Análisis de la situación actual en el registro de patentes por parte de las Universidades en México. *European Scientific Journal*, 24-36.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review. *Technology análisis & strategic management*, 363-395.
- Córdoba, M., Gottret, M. V., López, T., & Asociados. (2004). Innovación participativa: experiencia con pequeños productores agrícolas en seis países de América Latina. *Red de desarrollo agropecuario*, 5-77.

- Corona, T. L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 55-65.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Londres: SAGE Publications.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *Organizational Goals*. New Jersey: Prentice Hall.
- Díaz Pérez, M. (2008). La propiedad industrial y los sistemas de patentes en el mundo de la información. *ACIMED*, 1-11.
- Diessler, G. (2010). Las patentes como fuente de información para la innovación en entornos competitivos. *Información, cultura y sociedad*, 43-77.
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Medellín, editorial Universidad de EAFIT.
- García, C. F., Flores, R. L., & Medina, C. L. (2009). Patentar o no patentar. *Mundo siglo XXI*, 95-100.
- Hammer, M., & Champy, J. (1997). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hampton, D. R. (2003). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational forms,. *Sage Publications*, 323-357.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium, Ciencias gerenciales*, 46-83.
- Mayo, E. (1977). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Medina, S. C., & Espinosa, E. M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y estrategia*, 54-64.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Nonaka, I. (2007). La Empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review-America Latina*.
- OCDE. (1996). Relevant indicators. *STI Working paper*, 96/5.
- Porter, E. M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Limusa.
- Porter, E. M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

- Rosales Inzunza, S., & López Leyva, S. (2008). Base exportadora y sistema de innovación regional. El caso de Sinaloa. *Región y Sociedad*, 163-187.
- Schumpeter, J. A. (1944). *Análisis del cambio del cambio económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H. A. (1988). *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Solé Puig, C., Solé, C., & Smith, A. (1998). *Modernidad y modernización*. México: Anthropos.
- Taylor, F. (1997). *Qué es la administración científica y principios de la administración científica, en Merril, Harwood, Clásicos en administración*. México: Limusa.
- Turbay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 50-62.
- Urbano, D., Toledano, Nuria, & Ribeiro-Soriano, D. (2010). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las Pymes. *Universia Business Review*, 116-130.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Woodward, J. (1975). *Management and theory*. Londres: Penguin Books.

### **Páginas web**

IMPI –Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2013) Informe anual en consulta realizada a la página web:

<http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Documentos%20Varios/IA2013.pdf> en febrero 2015.

IMPI –Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2014) Declaración del Director del IMPI, Miguel Angerl Margain, consulta realizada a la página web:[http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Noticias/NI\\_2014\\_069.pdf](http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Noticias/NI_2014_069.pdf) en marzo 2015

OMPI- Organización Mundial de Propiedad Intelectual (2010), consulta realizada a la página web: [http://www.wipo.int/patentscope/es/patents\\_faq.html#inventions](http://www.wipo.int/patentscope/es/patents_faq.html#inventions)



# Aprendizaje e Innovación en la Cadena de Suministro.

---

*M. en C. Verónica Velázquez Romero<sup>1</sup>  
M. en A. María Teresa Lugardo Bravo<sup>2</sup>  
M. en A. Noé Chávez Hernández<sup>3</sup>*

## Resumen

El capítulo presenta el avance de la primera fase del proyecto de investigación titulado “Impacto de la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro”, mismo que consta de tres fases y cuyo objetivo final es crear un modelo que permita al decisor minimizar o eliminar los factores que nacen cuando un sistema innovador no alcanza el objetivo para el que fue implantado en la cadena de suministro. Apoyados en una prueba piloto, en esta fase, de forma teórica, se identifican en primer lugar, los factores antes mencionados y como segundo punto, se busca encontrar la influencia que tales factores pudieran tener en el aprendizaje organizacional. Se sigue una metodología de tipo documental, exploratoria y transversal, para lo cual se realiza una revisión literaria sobre los conceptos de innovación, aprendizaje y cadena de suministro, así mismo, también se diseña un instrumento validado y confiable que permita identificar los factores que generan que los sistemas innovadores no logren el objetivo para el cual fueron implementados. Por último se interrelacionan los factores encontrados con el aprendizaje organizacional por medio de un diagrama de relaciones. La aplicación de la prueba piloto arroja 8 factores que influyen en el aprendizaje organizacional: la resistencia al cambio, el diagnóstico interno, el diagnóstico externo, el proveedor del sistema innovador, el compromiso por parte de la dirección, la capacidad y habilidad para aprender por parte del personal que va a utilizar la herramienta, la capacidad de innovar y la competitividad de la empresa.

<sup>1</sup> TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO (TESCo).

[ing\\_ind\\_amb@hotmail.com](mailto:ing_ind_amb@hotmail.com)

<sup>2</sup> TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO (TESCo).

[maritere640617@gmail.com](mailto:maritere640617@gmail.com)

<sup>3</sup> TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO (TESCo).

[nocahe@gmail.com](mailto:nocahe@gmail.com)

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, Innovación, Cadena de Suministro.

## **Introducción**

La dinámica que en la que se ven inmersas las organizaciones hoy en día, generada por la globalización, los avances tecnológicos y la competencia, las obliga a encontrar estrategias que les permitan enfrentarse a estos nuevos retos, dentro de estas estrategias se encuentra la innovación, considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados y como factor crítico para el rendimiento económico de las organizaciones (Harris y Mowery, 1990). La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos (Miles y Snow, 1978), procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menor costo posible.

La empresa busca entonces, allegarse de estrategias de innovación que agreguen valor a sus procesos, evolucionando a entornos productivos inteligentes, innovando, logra la flexibilidad ante los cambios, así como ofrecer calidad, servicio y costo (Hugas, et al. 2004). En el caso de la cadena de suministro, puede innovarse a través de la implementación tecnologías de la comunicación que apoyen la eficiencia y eficacia de la misma, contrarrestando el efecto bullwhip a lo largo de ella (Rubiano, 2003). Estudios como el de Moyano (2010) concluyen, que en el caso de la industria del automóvil, la eficiencia de la cadena de suministro está influenciada por el uso de la tecnología lo que apoya la implantación de capacidades de comercio electrónico. (Scarone, 2005) señala la importancia de la



tecnología no sólo como herramienta, sino también como una fuente de ventajas sobre las que descansa la orientación hacia la innovación de las empresas.

Sin embargo, se debe tener presente, no siempre es redituable, no hay garantía de que se genere una ganancia (González et al. 2010); Bravo en su estudio, señala que los efectos de la innovación se pueden apreciar dos años después de producirse la innovación (Bravo et al. 2010), de acuerdo a lo anterior, una empresa que innova, puede obtener resultados negativos al no lograr los esperados como aumento de productividad, de ventas, de control, etc.

Este trabajo forma parte del proyecto “Impacto de la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro”, cuyo objetivo es proponer un modelo que ayude al decisor al momento de implementar un sistema innovador, tratando de reducir la incertidumbre que la implementación significa por sí misma, reduciendo o eliminando aquellos factores que contribuyen a no lograr el éxito en dicha implementación. En esta parte del proyecto se busca determinar qué factores contribuyen a que no se logre el éxito en la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro y exponer cómo éstos inhiben el aprendizaje organizacional, para ello desarrolla una investigación de tipo exploratoria, documental y transversal, en la que se exploran los conceptos fundamentales de este estudio, aprendizaje, innovación y cadena de suministro y se genera un instrumento validado y confiable, que será aplicado en la siguiente fase de este proyecto.

## **Revisión literaria**

### **Innovación**

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicios), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OCDE, 2006).

Siguiendo la definición anterior, la innovación no es exclusiva de cierta fase del proceso productivo, no solo se trata de tecnologías nuevas como el corte por láser por ejemplo, la aplicación de la informática o tecnologías de comunicación (Hugas et al. 2004), también la innovación se hace al proceso productivo, a la gestión y la organización empresarial e incluso en el entorno social de la misma institución. El resultado esperado será el mismo, crecimiento de la productividad (Albuquerque et al. 2008), incrementando la eficiencia, logrando sus objetivos, optimizando el trabajo en equipo y la comunicación con el cliente y proveedor. Lo anterior puede ser explicado con la Figura 1, donde se deja ver como la gestión del conocimiento y la tecnología tiene influencia a lo largo de toda la cadena de suministro.

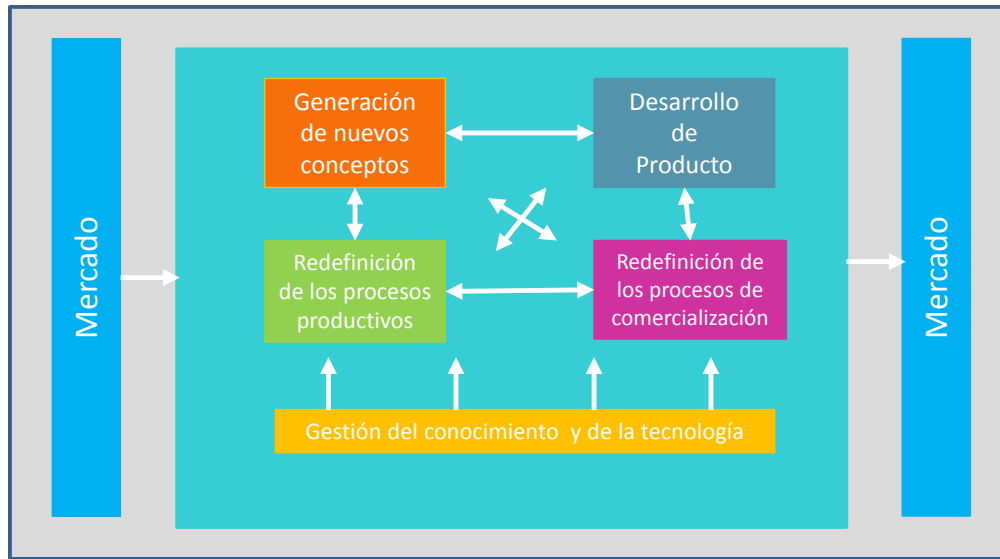


Figura 1. Guía de gestión de la innovación, CIDEM.<sup>4</sup> (ESADE, 1999)

Como lo mencionan Fadel y Moras (citados por Beckman y Pomim, 2010), la competencia obliga a las organizaciones a adecuarse a las nuevas tecnologías, Chirinos (2013), afirma: “las empresas deben diferenciarse de la competencia, obteniendo ventajas competitivas como puede ser la respuesta en el servicio al cliente”, en este punto es, donde la tecnología puede apoyar a generar esa ventaja competitiva tan necesaria en el mundo globalizado en el que estamos, para ello, se requiere de personal con conocimientos en áreas como las Tecnologías de la Información, (Nocua, 2013). La tecnología depende del agente humano para su verdadero desarrollo (Beckman y Pomim, 2010) de tal forma que apoyen a la productividad de la empresa (Tello, 2008).

<sup>4</sup> Modelo derivado del propuesto por los profesores Voss, Chiesa y Coughlan de la London Business.

## **Aprendizaje organizacional**

La revisión teórica fundamenta que el aprendizaje es importante para el logro de los objetivos de la organización. El conocimiento solo es posible a través del aprendizaje; en las personas se da el proceso de aprender, este proceso conduce a la generación de conocimiento, dando como resultado nuevos productos, formas de producir, tecnologías, sistemas de información, entre otros (Martínez, 2005)

Definido por Argyris (2001) el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo y mientras más eficaces sean en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de conocer sus límites en la innovación. En este mismo sentido, Castro (2011) asegura que la gestión del conocimiento contribuye a la implementación de una innovación exitosa.

Cada elemento (o parte) del sistema, llamado empresa, depende entre sí, de tal forma que el conocimiento de los mismos se refleje en la visión de ser un organismo que aprende y evoluciona respondiendo a las exigencias de su entorno (Sandoval, 2004).

Es un proceso, mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o

transformarlo (Miller, 1997), es una actividad básicamente social, en la cual hay que alentar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo (Albuquerque et al. 2008), el aprendizaje organizacional permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de una empresa (Chavez, et al. 2014).

Es por ello que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados y encaminarlas a un fin común, esto es que aprende y cuenta con integrantes abierto al aprendizaje, capaces de distinguir conocimientos y de comunicarlos al resto de la organización, en la intención de resolver problemas y generar nuevas estrategias (Sandoval, 2004). Peter Senge compara el aprendizaje en las organizaciones con el aprendizaje de un niño, señala: *“Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender”* (Senge, 1992).

Jimenez y Sanz, (2006), identifican en su estudio, existe conocimiento no codificado correspondientes al know how y características propias de la persona que influyen en el aprendizaje, también exponen que es importante que la organización cuente con mecanismos que permitan la transmisión del conocimiento, en relación a la innovación encuentra que ésta estará en función de la capacidad de la empresa de adquirir nuevo conocimiento ya sea del exterior o de forma interna, de este estudio resaltan las hipótesis que lo guían “H<sub>1</sub>: El aprendizaje organizativo influye positivamente en la organización” y “H<sub>2</sub>: La innovación influye positivamente sobre los resultados de la empresa”, estas hipótesis nos llevan a pensar en una relación tripartita de la siguiente forma:

A mayor aprendizaje organizacional, mayor innovación y por lo tanto mayores resultados empresariales. Siendo el caso contrario, si se ve afectado el aprendizaje organizacional, la innovación se inhibe y no se logran los objetivos en la empresa.

### **Cadenas de Suministro**

Es la secuencia de procesos y flujos que se generan dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes. Son dinámicas e implican flujo constante de información, productos y fondos en las diferentes etapas: clientes, detallistas, mayoristas, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas, sin ser necesaria cada etapa. Su objetivo es maximizar el valor agregado, siendo de suma importancia para el éxito de la empresa, las decisiones sobre el diseño, planeación y operación de la cadena. (Chopra y Meindl, 2008).

El Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro (citado Solís, 2013) señala que el manejo de la cadena de suministro. "... abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el suministro y la adquisición, conversión y todas las actividades de gestión logística, incluyendo a coordinación y la colaboración con los socios de los canales, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores terciarios de servicios 3PLs y clientes, integrando la gestión de la oferta y de la demanda dentro y fuera de las empresas. El mismo consejo, la enuncia como una función de integración con la responsabilidad primordial de enlazar las principales funciones y procesos de negocio dentro y entre empresas en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento. Incluye

las operaciones de fabricación, e impulsa la coordinación de procesos y actividades con y entre los departamentos de marketing, ventas, diseño de productos, finanzas y tecnología de la información”.

ITENE, (2008) encuentra que la gestión eficaz de la cadena de suministro, repercute en el logro de una ventaja competitiva, por varias vías como son: los bajos costos (Los costes logísticos pueden superar el 15% de los productos vendidos), el mejor servicio al consumidor (ciclos de pedido cortos y disponibilidad de stock, servicios de valor agregado), la flexibilidad y de entre estas destaca, la innovación, variable que guía este estudio, y que describe como la capacidad de aprender del cambio, sistemas de información flexibles, visión de reconocer la necesidad del cambio y la dirección que éste debe tomar y el liderazgo para dirigir este cambio.

Considerando lo dicho por Capó y Tomás (2005), la cadena de suministro puede ser una red de conocimiento si se logra la implicación total de todos los componentes de la cadena, creando un clima de colaboración y mutua confianza, logrando así organizaciones que aprenden.

### **Objetivo**

Identificar los factores que conllevan al fracaso en la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro y su impacto sobre el aprendizaje organizacional.

## **Metodología**

### **Situación problema**

Son diversos los motivos que llevan a las empresas a implementar sistemas innovadores en su cadena de suministro, tales como la búsqueda de ser más competitivas, la permanencia en el mercado global a través de la satisfacción de las necesidades del cliente y a la necesidad de información en tiempo real de flujos de capital, materiales y datos, y por lo cual implementan herramientas como mecanismos automáticos para los procesos más delicados como la recogida, identificación y trazabilidad de los productos, control, de inventarios en planta, centros de distribución y puntos de venta, herramientas para el e-commerce, para el e-procurement, para la gestión de flotas, sistemas de posicionamiento global, entre otros más. (Chirinos, 2013).

El problema nace cuando ese sistema innovador lejos de contribuir a los objetivos de la organización, queda en una mala inversión, frustrando a quien tomó la decisión de adquirir e implantar ese sistema, así como quienes quedaron a cargo de su uso, por lo que se necesita identificar los factores que conllevan al fracaso. Un ejemplo de lo anterior descrito, se dio en cierta empresa, que en breve, se mostraba quejosa de la herramienta (software) que adquirió, argumentaba que no era flexible ni capaz de responder a los cambios que el proceso sufría; este sistema, sustituiría una base en desarrollada en Excel utilizada para determinar cantidades, modelos y tiempos de entrega a los distintos clientes que tiene. Sin embargo cuando algún cliente cambiaba su pedido o su fecha de entrega, el sistema no permitía recalcular toda la información, esto obligaba al programador



de la producción a regresar a su base de Excel. En otra empresa, implementaron una banda transportadora, que tampoco dio los resultados esperados. Los casos antes mencionados y otros más que fueron surgiendo dieron pauta a investigar un poco más sobre el tema. Cabe mencionar, que se pudo observar el desaliento que situaciones como las anteriores generaban en el personal. Entonces se consideró importante saber cómo éste desanimo por el fracaso de en la implementación de una herramienta innovadora podría impactar en el aprendizaje organizacional.

### **Planteamiento del problema.**

Ante la problemática presentada, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué factores determinan el éxito o fracaso en la implementación de sistemas innovadores?

¿De qué manera estos factores afectan al aprendizaje organizacional?

### **Diseño**

La presente trabajo sigue los propósitos de una investigación de tipo documental, al hacer una selección y análisis de información relacionada al objeto de estudio; exploratoria, buscando precisar el problema de investigación y, transversal al presentar los datos obtenidos de enero a junio del presente año.

## **Método**

Con base al objetivo de antes planteado se siguen las siguientes actividades:

- 1) Se realiza una investigación bibliográfica con el propósito de conocer los fundamentos teóricos del tema como base para el análisis propuesto.
- 2) Se establece como sujeto de estudio a las empresas de Coacalco de Berriozábal y sus alrededores.
- 3) Se desarrolla un primer instrumento, que sirva de partida a un instrumento mejor estructurado.
- 4) Se mejora el primer instrumento, incluyendo más datos demográficos y mejorando la estructura del mismo, quedando así, un instrumento piloto, que puede ser analizado con el software estadístico SPSS versión 21.
- 5) El instrumento se aplica a una muestra de 27 empresas, obteniendo así los primeros resultados orientados al objeto de estudio. 6) Se analizan los primeros resultados.
- 7) El instrumento se somete a pruebas de validez y confiabilidad.
- 8) Se obtiene un instrumento validado y confiable para su aplicación en una fase siguiente.
- 9) Por medio de un Diagrama de Relaciones, se muestra la interacción entre los factores encontrados y su relación con el Aprendizaje organizacional.
- 10) Se integra un documento final.

## Resultados

El primer instrumento que se desarrolló y se desechó, constó de una escala de Likert de tres niveles y 5 dimensiones: la empresa, el proveedor, el decisor, capacitación y la herramienta, de éste se muestra un extracto en el anexo 1 del Apéndice, siguiendo el formato de presentación sugerido en Hernández y Baptista (2003).

De acuerdo con Garrido (2015), el rigor científico de los datos significa transparentar el proceso a través del cual se obtienen, conduciendo a instrumentos en los que un individuo o grupo de ellos, registra su postura sobre determinados temas mediante una batería de ítems o preguntas. Con fundamento en lo antes expuesto se genera un instrumento piloto (anexo 2, del Apéndice) para la identificación de factores que contribuyen a que no se alcance el éxito en la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro y así identificar los inhibidores del aprendizaje organizacional. El instrumento antes mencionado, tiene las siguientes características generales:

- Nace del instrumento inicial sirvió de base al instrumento piloto que fue complementado con la revisión de diversos cuestionarios sobre innovación (UV, 2009) (ANII, 2012), (Bahena et al. 2009) (STPS, 2012) mismos que sirvieron para orientar el sentido de los cuestionamientos hacia el objetivo del trabajo.
- Se fundamenta en el concepto de innovación y aprendizaje en la cadena de suministro.

- Consta de 52 ítems y 9 dimensiones: competitividad, productividad, innovación, diagnóstico interno, dirección, diagnóstico externo, dirección, servicio, eficiencia de la herramienta y aprendizaje.
- Contiene cinco escalas de respuesta tipo Likert: 1. Completamente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5 Completamente en desacuerdo.

Joppe (citado por Golafshani, 2003) señala que “La medida en que los resultados son consistentes en el tiempo y una representación precisa de la población total bajo estudio se conoce como la fiabilidad y si los resultados de un estudio pueden ser reproducidos bajo una metodología similar, entonces el instrumento de investigación se considera fiable” el mismo señala que la “Validez determina si la investigación mide realmente lo que se pretende medir o que tan veraces son los resultados de la investigación. En otras palabras, ¿el instrumento de investigación le permite alcanzar el objetivo de su objeto de estudio? Los investigadores generalmente determinan la validez haciendo una serie de preguntas, y con frecuencia buscar las respuestas en la investigación de otros”

Lo anterior determina la importancia de generar instrumentos confiables y válidos. En este caso de estudio para realizar su prueba de confiabilidad y validez se utilizó el método de alfa de Cronbach y el método de Análisis Factorial con la matriz de componentes rotados usando el software SPSS, versión 21. Se procedió a realizar una prueba piloto a 27 empresas con un perfil similar al sujeto de estudio de este trabajo obteniendo lo siguiente:

La prueba de consistencia del instrumento general arrojó un valor de alfa igual a 0.977 y con los valores por dimensiones que se muestran en la Tabla 1., como se puede observar se obtuvieron valores superiores a 0.9, pero también valores que ya no fueron aceptados por un valor menor a 0.7.

Tabla 1.  
Comparación entre dimensiones del valor de alfa de Cronbach prueba original.

<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1. Competitividad,	0.697
2. Productividad	0.711
3. Innovación	0.720
4. Diagnostico interno	0.879
5. Dirección	0.845
6. Diagnostico externo	0.877
7. Servicio	0.940
8. Eficiencia de la herramienta	0.950
9. Aprendizaje	0.643

**Nota:** Los resultados aquí presentados son los arrojados en la prueba del instrumento piloto original. Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos con el software SPSS versión 21. Nótese que existen cuatro valores por debajo de 0.80, entre ellos el que genera la dimensión de “Aprendizaje”.

Para lograr la validez y confiabilidad del instrumento se hacen tres corridas estadísticas. En cada corrida los resultados muestran una mejoría paulatina, hasta que en la tercera agrupación válida y confiable de los ítems en dimensiones, el sistema sugiere la eliminación de para esto se requiere de la eliminación de seis ítems (4, 6, 7, 22, 47 y 51) y la reagrupación de los ítems restantes en dimensiones diferentes a las originalmente establecidas (incluyendo la eliminación de tres dimensiones dos conocidas y una desconocida). La reagrupación en constructos más generales proporciona mejores resultados y validez y confiabilidad estadística.

En este punto cabe destacar que el sistema sugirió 11 dimensiones, que después de ser analizadas de acuerdo a la reagrupación que hizo de los ítems, el resultado fue la eliminación de tres dimensiones: productividad, eficiencia de la herramienta y una sugerida por el mismo sistema (desconocida).

La eliminación de los ítems mencionados favoreció que los valores particulares de cada dimensión tuvieran una mejora, ver tabla 2.

Tabla 2.

Comparación entre dimensiones del valor de alfa de Cronbach en el instrumento optimizado.

<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1. Competitividad	0.751
2. Productividad	Eliminada
3. Innovación	0.973
4. Diagnostico interno	0.892
5. Dirección	0.839
6. Diagnostico externo	0.918
7. Servicio	0.942
8. Eficiencia de la herramienta	Eliminada
9. Aprendizaje	0.720
10. Resistencia al cambio	0.899

**Nota:** Los resultados muestran la eliminación de dos dimensiones conocidas y una desconocida (que no se muestra), destaca una dimensión que no se había contemplado y que el sistema propone “Resistencia al cambio”. Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos con el software SPSS versión 21.

El instrumento optimizado, mantuvo un valor de alfa en un nivel “muy bueno” a pesar de que bajo marginalmente:

Alfa=.976

La gráfica de componentes en espacio rotado de la Figura 2., se puede observar la concentración de los ítems en los tres principales factores.

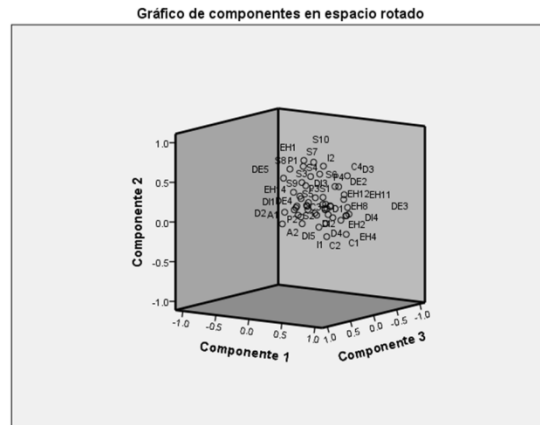


Figura 2. Gráfico de componentes rotados. Fuente elaboración propia con resultados obtenidos con el software SPSS versión 21.

Finalmente queda un instrumento optimizado (ver anexo 3 del apéndice) que consta de 46 ítems y 8 dimensiones: Diagnóstico interno, Diagnóstico externo, Dirección, Servicio, Competitividad, Aprendizaje, Innovación y Resistencia al cambio. Las dimensiones “eliminadas por la herramienta” en realidad fueron incluidas en otros rubros. Al hacer el análisis de los estratos sugeridos por el sistema, se pudo determinar que la dimensión “Eficiencia de la herramienta” quedó incluida en “Servicio” y en el caso de “Productividad”, ésta quedó incluida en “Competitividad”.

### ***Conceptualización de las dimensiones.***

Diagnostico Interno: Se refiere al análisis de las condiciones dentro de la empresa para la implementación de la herramienta, tales como infraestructura, características de la herramienta acordes a las necesidades e involucramiento de los posibles usuarios.

Diagnostico Externo: Se refiere al análisis que la empresa proveedora de la herramienta innovadora debió realizar para poder proponer la mejor alternativa.

Dirección: Esta dimensión se refiere al involucramiento por parte del decisor principal para adquirir la herramienta, generalmente el dueño o director general.

Servicio: Esta dimensión está orientada a medir el cumplimiento por parte del proveedor de la herramienta innovadora en aspectos como capacitación, asesoría, atención posventa, que alcance la satisfacción al 100% de los usuarios.

Competitividad: En este caso, la dimensión pretende medir si la herramienta cumple con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa.

Aprendizaje: Lo que se pretende lograr con esta dimensión es medir si los usuarios de la herramienta perciben si han ampliado sus conocimientos.

Innovación: Se pretende medir si la herramienta innovadora, realmente fue la adecuada para el logro de los objetivos de la empresa.

Resistencia al cambio: La oposición que se tiene antes de la implementación de la herramienta.

Utilizando un diagrama de relaciones (figura 3) se presenta una visión conjunta de los factores que influyen en el fracaso en la implementación de herramientas o sistemas innovadores en la cadena de suministro y como éstos se relacionan con el aprendizaje organizacional, como puede observarse, los factores que contribuyen al fracaso en la innovación también afectan al aprendizaje organizacional, lo que es congruente con lo dicho por Jiménez y Sanz (2006) en



relación el aprendizaje organizacional es uno de los principales determinantes de la innovación.

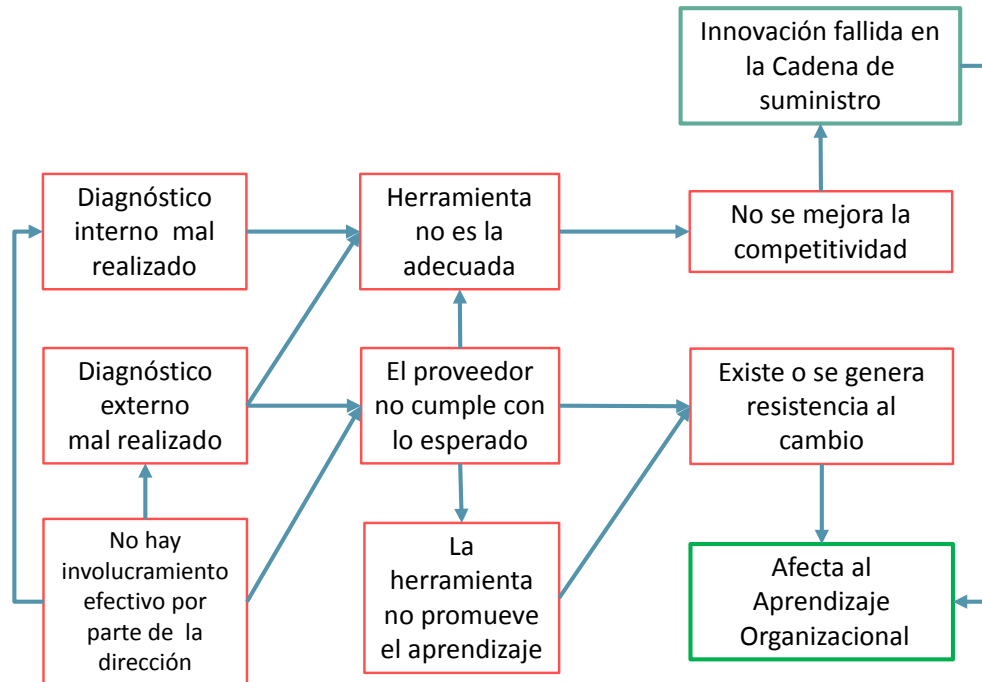


Figura 3. Diagrama de relaciones entre factores que contribuyen a fracaso en la implementación de la innovación en la cadena de suministro.

### Otros resultados encontrados.

Con la aplicación del instrumento piloto a 27 empresas de la zona de Coacalco de Berriozábal y sus alrededores, se encontraron algunos datos importantes: en el 100% de los casos, se esperaba un aumento de productividad, en el 41% la herramienta se adquirió sin consultar al personal que se encontraría directamente

involucrado con dicha herramienta, 56% de los casos, se encontró que el personal directamente involucrado en el manejo de la herramienta innovadora, no domina todas las funciones que la herramienta posee, en el 59%, el jefe no se involucra a aprender el manejo de la herramienta, el 52% opina que la capacitación al personal directamente involucrado no fue suficiente y de igual manera, el 37% asegura que el número de personas capacitadas no es el suficiente. El 59% expresó que la herramienta no satisface al 100% el objetivo por el que fue adquirida la herramienta. Cabe mencionar que el 67% de las empresas entrevistadas se catalogan como PyMEs.

Estos resultados preliminares, permiten identificar como factores de éxito o fracaso en la implementación de sistemas innovadores en la cadena de suministro al diagnóstico interno, el diagnóstico externo, al tomador de decisiones (aquel que decide cual herramienta se adquiere y bajo qué condiciones (Dirección), el proveedor de la herramienta (servicio), el aprendizaje y la resistencia al cambio.

Estos factores se tienen que analizar a profundidad hasta lograr una medición más profunda de su impacto en el aprendizaje organizacional, tratando de identificar como estos pueden transformarse en barreras del aprendizaje, entendiendo por barrera esa situación que previene a alguien o algo de sufrir una situación amenazadora o embarazosa, que impide evaluar y corregir las causas que han provocado dicha situación (Argyris y Schon, 1997). De acuerdo a Pérez y Cortés, (2007), es una limitante que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos.

Hernández (2012), por su parte, señala que para innovar, se requiere de entender al mercado, de observar a los que tienen éxito, de definir las herramientas que pueden ayudar al objetivo, de probar, de evaluar y modificar las herramientas que apoyan el cambio y de trabajar en equipo.

El instrumento optimizado queda pendiente de su aplicación en empresas de Coacalco de Berriozábal y sus alrededores.

## **Conclusiones**

La innovación busca elevar la competitividad de las empresas, todos los tipos de actividades innovadoras explican el éxito en la innovación de productos y procesos, y que ambas cosas son importantes para la productividad laboral (Cassoni y Ramada, 2010). Pero para alcanzar el éxito esperado al implementar herramientas innovadoras en la cadena de suministro, es importante considerar que el individuo debe estar abierto al aprendizaje y que el no alcanzar el éxito esperado puede afectarlo y volverlo renuente o apático a la implementación de herramientas innovadoras futuras.

También es importante considerar la confiabilidad y validez de un instrumento y para lograr estos dos aspectos de calidad apoyarse de herramientas estadísticas como el SSPS versión 21 que aquí se utilizó. El resultado fue un instrumento válido y confiable, de 46 ítems y 8 dimensiones (factores).

Los resultados preliminares, muestran la necesidad de involucrar a todos aquellos que de alguna forma se ven implicados en el uso de la herramienta, de tal forma que con su participación, se conozcan todas las alternativas que debe cubrir dicha

herramienta, lo que concuerda con lo dicho por Castro (2011), quien señala 16 causas del fracaso en la innovación, entre ellas la falta de consenso entre las áreas o personas involucradas, o lo mencionado por Senge (1992), quien señala como barrera del aprendizaje la falta de visión sistémica (Senge, 1992). Melo (2001), que asegura que la innovación impulsada por el conocimiento un factor decisivo de la competitividad, tanto entre países como entre empresas.

Esta fase logra su objetivo, al identificar los factores que impactan en el aprendizaje organizacional y desarrollar un instrumento válido y confiable para continuar la investigación en una segunda fase.

## **Bibliografía**

- Alburquerque, F., Dini, M., & Pérez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. (F. U. Instituto de Desarrollo Regional, Ed.) Sevilla, España: Gráficas Santa María. Coria del Río.
- ANII. (2012). Encuesta de actividades de innovación. 1-6. Uruguay.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional* (2a ed.). (U. Iberoamericana, Ed.) UI.
- Argyris, C., & Schon, D. (1997). Organizational Learning: A theory of Action Perspective. (C. d. Sociológicas, Ed.) *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(77), 345-348.
- Bahena Sánchez, C., Gutierrez del Pozo, L., Gutiérrez Rabadán, E., & Trujillo Mena, M. (2009). Guía para la autoevaluación de la Gestión empresarial. 2-84. (C. A. Gestión, Ed.)
- Beckman Cavalcante, L. d., & Pomim Valentin, M. L. (2010). El Individuo en el contexto organizacional y su relación con las tecnologías de la información y comunicación. *Ibersid*, 219-224.

- Bravo-Ortega, C., Navarro, L., & Alvarez, R. (2010). *Innovation, R&D investment and productivity in Chile*. Inter-American Development Bank, Research and Chief Economist. IDB.
- Capó Vicedo, J., Expósito Langa, M., & Tomás Miquel, J. (8-9 de septiembre de 2005). La importancia de la gestión en la cadena de suministro de la construcción. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*, 1-9. Gijón.
- Cassoni, A., & Ramada-Sarasola, M. (2010). *Innovation, R&D Investment and productivity*. Inter-American Development Bank, Research and Chief Economist. IDB.
- Castro Fernández, V. (2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75419/componente75417.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75419/componente75417.pdf)
- Chavez, H. N., Feregrino, F. J., & Velázquez, R. V. (23-24 de Mayo de 2014). Prácticas de Aprendizaje Organizacional en Empresas Competitivas. *Memorias XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional*, 114-138. Xalapa, Veracruz, México: Fundación para la Educación Superior Internacional, A.C.
- Chirinos, M. (2013). *IDAcción Business News*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, Planeación y Operación*. (Tercera ed.). (P. Hall, Ed.) México: Pearson Educación.
- ESADE. (1999). *Guías de gestión de la innovación. Producción y Logística*. (G. d. Catalunya, Ed.) Catalunya, España.
- Garrido Roldán, S., Chávez Hernández, N., & Espinosa Martínez, G. J. (mayo, 2015). Dos predictores de calidad de datos: Confiabilidad y validez de los instrumentos en estudios cuantitativos. *Academia Journals*, 1031-1036. ISBN: 978-1-939982-09-04.
- González Gallego, N., Soto Acosta, P., Trigo, A., Molina Castillo, F. J., & Varajão, J. (Cuarto Trimestre de 2010). El papel de las TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal. (P. U. S.A, Ed.) *Portugal Universia Business Review*, 102-115.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 597-607.

- Harris, R., & Mowery, D. C. (1990). Strategies for innovation: An Overview. *California Management Review*, 32(3), 7-16.
- Hernandez Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Serena, A. (2012). *Ana Herández Serena*. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de <http://www.anahernandezserena.com/>
- Hugas, J., Heras, M. A., Puig, I., Iglesias, V., Roig, C., Segarra, E., . . . Joan, R. (2004). *Guías de Gestión de la Innovación Producción y Logística*. (C. d. Empresarial, Ed.) Cataluña, España. Obtenido de ISBN 84-393-6186-6
- ITENE, I. T. (2008). *Guía para ser más competitivos a través de la logística*. España.
- Jimenez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje y resultados empresariales. Un estudio Empirico. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*(29), 31-56.
- Martínez Pérez, J. F. (2005). Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento. El rol intermedio del aprendizaje organizativo: Un aplicación a las industrias minerales. (D. d. Universidad de Valencia. Facultad de Economía, Ed.) Valencia, España.
- Melo, A. (2001). *The Innovation Systems of Latin America and the Caribenan*. Inter-American Development Bank, Research. IDB.
- Miles, R., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill.
- Miller, D. (1997). Las organizaciones del futuro, un camaleon en todo su esplendor. En T. r. Foundation, *La organización del futuro* (pág. 154). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Moyano Fuentes, J. (Cuarto Trimestre de 2010). La influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico. (Universia, Ed.) *Universia Business Review*, 30-45.
- Nocua, A. P. (Julio-diciembre de 2013). Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). (C. Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Ed.) *Revista de Ingeniería*(ISSN. 0121-4993), 73-76.

- OCDE. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.).
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. (U. d. norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión*(22), 1-28.
- Rubiano Ovalle, O. (2003). Mejora del Rendimiento Operativo y Financiero de las Cadenas de Suministro mediante el uso de las Herramientas de Colaboración basadas en Internet. Un enfoque Sistémico. (U. d. Valle, Ed.) *Ingeniería y Competitividad*, 4(2), 34-42.
- Sandoval Téllez, M. J. (2004). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo\\_1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_1.pdf)
- Scarone, C. A. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación del producto*. Trabajo de doctorado, Universitat Oberta de Catalunya, Estudis d'Economia i Empresa , Cataluña. Obtenido de <http://www.uoc.edu/in3/esp/index.htm>
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Granica.
- Solís, D. (2013). *Georgia Tech logistics Innovation & Research Center*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <http://www.gatech.pa/docs/publications/es/GTP-NP/GTP-NP-Anuario-Logistico.pdf>
- STPS. (2012). Encuesta de Innovación para empresas en México. 1-10. México.
- Tello Leal, E. (2008). Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 4(2), 1-8.
- UV. (2009). Cuestionario de Innovación Empresa Familiar. 1-3. Valencia, España.

# Apéndice

## Anexo 1. Extracto del instrumento inicial

Reciba un cordial saludo.

El objetivo de este estudio es conocer las dificultades a las que las empresas se enfrentan cuando implementan herramientas innovadoras a su cadena de suministro. Con sus respuestas, se buscarán estrategias que reduzcan o eliminen las causas encontradas.

Es importante mencionar, que no hay respuestas correctas o incorrectas. Se requiere de su sinceridad al responder para lograr un análisis más certero.

**IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Zona de influencia	<input type="checkbox"/> Internacional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Estatal	<input type="checkbox"/> Local
Sector al que pertenece:	<input type="checkbox"/> Extractiva	<input type="checkbox"/> Industrial	<input type="checkbox"/> Servicios	<input type="checkbox"/> Comercial
Tamaño:	<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Mediana	<input type="checkbox"/> Pequeña	<input type="checkbox"/> Micro
Origen de capital:	<input type="checkbox"/> Privado	<input type="checkbox"/> Público	<input type="checkbox"/> Mixto	
Propietarios:	<input type="checkbox"/> Sociedad	<input type="checkbox"/> Individual	<input type="checkbox"/> Familia	

**INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada enunciado. Cuando éste sea exactamente una descripción de lo que usted sabe, responda **"DE ACUERDO"**. Si, el enunciado no describe lo que usted sabe, entonces marque **"DESACUERDO"**. Cuando desconozca sobre lo que se le está preguntando, marque **"LO IGNORO"**.

**SECCIÓN 1. La empresa.**

No.	Para implementar la herramienta, la empresa...	De acuerdo	Lo ignoro	Desacuerdo
1	...realizó un estudio para determinar en qué punto de la cadena era más conveniente implementarla.			
2	...identificó claramente que herramienta adquirir.			
3	...realizó un análisis previo para determinar las características de la herramienta.			
4	...buscó varias alternativas (empresas) dedicadas a la implementación de tales herramientas, antes de seleccionar una.			
5	...identificó las características del personal que participaría durante la implementación.			
6	...proporcionó la infraestructura adecuada y suficiente para el correcto funcionamiento.			



## Anexo 2. Instrumento piloto

Cuestionario para identificar los factores que influyen en el éxito o fracaso en la implementación herramientas innovadoras a su cadena de suministro.

					Folio [    ]	Fecha: / /
<b>Zona de influencia:</b> [    ]	<b>Sector al que pertenece:</b> [    ]	<b>Tamaño:</b> [    ]	<b>Origen de capital:</b> [    ]	<b>Propietarios:</b> [    ]		
1. Internacional	1. Extractiva	1. Grande	1. Privado	1. Sociedad		
2. Nacional	2. Industrial	2. Mediana	2. Público	2. Individual		
3. Estatal	3. Servicios	3. Pequeña	3. Mixto	3. Familiar		
4. Local	4. Comercial	4. Micro				

<b>Punto en la cadena donde se implementó la herramienta innovadora (puede señalar más de una)</b>					
1. Proveedores	4. Administración de la producción	7. Administración de ventas	10. Atención al cliente	13. Otro (especifique)	
2. Recibo/almacén	5. Proceso	8. Bodegas	11. Logística		
3. Planeación/Compras	6. Mercadeo	9. Seguimiento y control de unidades de transporte	12. En toda la cadena		

<b>La decisión de implementar la herramienta innovadora la tomó:</b> [    ]			
1. El dueño	2. La gerencia	3. El área involucrada	4. Otro (Especifique)

Indique en qué grado usted está de acuerdo en las siguientes aseveraciones:

**1. Completamente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Completamente en desacuerdo**

	1	2	3	4	5
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque las empresas competidoras la tienen. (1)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque la empresa está en proceso de mejora continua. (2)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque las herramientas anteriormente utilizadas eran insuficientes. (3)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque se estaban perdiendo clientes. (4)					
Se implementó la herramienta innovadora porque la calidad del producto no cumplía con los requerimientos del cliente. (5)					
Se implementó la herramienta innovadora porque se requería de una estrategia de crecimiento a través de la innovación. (6)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque los clientes se quejaban constantemente (producto fuera de especificaciones, entregas tardías, etc). (7)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque da prestigio a la empresa. (8)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque se requería de actualización en el proceso. (9)					
Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque se quería aumentar la productividad. (10)					
Se consultó a los involucrados para determinar, en qué punto de la cadena resultaba más conveniente implementar la herramienta innovadora. (11)					
Se determinaron claramente las características de la empresa, para adquirir la herramienta innovadora más adecuada. (12)					
Se determinaron claramente los requerimientos que la herramienta innovadora debería de cubrir. (13)					
Se analizaron varias alternativas (empresas proveedoras de la herramienta innovadora), antes de seleccionar una. (14)					
Se realizó un estudio para determinar que personal sería el adecuado en colaborar en la implementación de la herramienta innovadora. (15)					
Se determinaron las características de infraestructura necesarias para la implementación. (16)					
Se proporcionó la infraestructura necesaria para la implementación. (17)					
La gerencia (o dueño) saben de los alcances de la herramienta. (18)					
La gerencia participó en la implementación de la herramienta. (19)					
La empresa proveedora realizó un estudio concienzudo para conocer claramente las características de nuestra empresa. (20)					
La empresa proveedora realizó un estudio concienzudo para conocer claramente las características de la herramienta innovadora que nos sería más conveniente. (21)					
La empresa proveedora diseñó la herramienta de acuerdo a las características de nuestra empresa. (22)					
La empresa proveedora proporcionó capacitación adecuada para la operación de la herramienta. (23)					
La empresa proveedora capacitó al personal suficiente para el correcto funcionamiento de la herramienta. (24)					
La empresa proveedora le dio seguimiento a la implementación de la herramienta hasta verificar que funcionará correctamente. (25)					
La empresa proveedora capacitó al personal que potencialmente pudiera utilizar la herramienta innovadora. (26)					
La empresa proveedora escuchó la opinión y observaciones de los involucrados en el uso de la herramienta. (27)					
La empresa proveedora, logró con la capacitación desarrollar en el personal capacitado, las habilidades necesarias para el correcto funcionamiento de la herramienta. (28)					
La empresa proveedora, proporcionó una capacitación estructurada y planificada. (29)					
La empresa proveedora, proporcionó una capacitación completa, se aclararon todas las dudas. (30)					
La empresa proveedora proporcionó manuales de usuario de claro entendimiento y en el idioma español. (31)					
La empresa proveedora, permite se le contacte para resolver dudas que surgen. (32)					
La empresa proveedora evaluó que se cumpliera con el objetivo de la capacitación. (33)					
La herramienta ha contribuido al crecimiento de la empresa. (34)					
La herramienta innovadora es flexible, se adapta a los cambios que la empresa sufre. (35)					
Se ha explotado al 100% todas las funciones de la herramienta. (36)					
La herramienta innovadora es efectiva. (37)					
La herramienta responde a las contingencias que se han generado (por ejemplo: pedidos cambiados, cancelados o incrementados, entregas parciales, órdenes de producción incompletas, cambio de materia prima, etc.) (38)					
La herramienta innovadora es amigable, al permitir que nuevos usuarios la utilicen con facilidad. (39)					
La herramienta innovadora es eficiente porque la productividad en el área donde se implementó ha aumentado. (40)					
La herramienta innovadora ha contribuido al aumento de las ventas. (41)					
La herramienta innovadora ha contribuido a disminuir o eliminar las quejas de los clientes interno o externos. (42)					
La herramienta innovadora ha logrado que la herramienta que sustituyo, nunca más se volviera a usar. (43)					
No existen quejas por parte de los usuarios, la herramienta cumple con lo prometido. (44)					
Los usuarios dominan la herramienta innovadora. (45)					
La herramienta innovadora ha contribuido a mejorar el trabajo entre departamentos. (46)					
La información y/o productos que provee la herramienta innovadora son oportunos y confiables. (47)					
Tengo facilidad de aprender las nuevas tecnologías que se implementan. (48)					
Participo activamente en la implementación de nuevas tecnologías (49)					
Me emociona pensar en la implementación de sistemas innovadores. (50)					
El fracaso en la implementación de nuevas tecnologías me frustra (51)					
Los cambios que se han introducido hasta ahora me han hecho aprender cosas valiosas (52)					

## Anexo 3. Instrumento optimizado

Cuestionario para identificar los factores que influyen en el éxito o fracaso en la implementación herramientas innovadoras a su cadena de suministro.

<b>Folio [    ] Fecha: / /</b>				
<b>Zona de influencia: [    ]</b>	<b>Sector al que pertenece: [    ]</b>	<b>Tamaño: [    ]</b>	<b>Origen de capital: [    ]</b>	<b>Propietarios: [    ]</b>
1. Internacional	1. Extractiva	1. Grande	1. Privado	1. Sociedad
2. Nacional	2. Industrial	2. Mediana	2. Público	2. Individual
3. Estatal	3. Servicios	3. Pequeña	3. Mixto	3. Familiar
4. Local	4. Comercial	4. Micro		

**Punto en la cadena donde se implementó la herramienta innovadora (puede señalar más de una)**

1. Proveedores	4. Administración de la producción	7. Administración de ventas	10. Atención al cliente	13. Otro (especifique)
2. Recibo/almacén	5. Proceso	8. Bodegas	11. Logística	
3. Planeación/Compras	6. Mercadeo	9. Seguimiento y control de unidades de transporte	12. En toda la cadena	

**La decisión de implementar la herramienta innovadora la tomó: [    ]**

1. El dueño	2. La gerencia	3. El área involucrada	4. Otro (Especifique)
-------------	----------------	------------------------	-----------------------

Indique en qué grado usted está de acuerdo en las siguientes aseveraciones:

**1. Completamente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5 Completamente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
1. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque las empresas competidoras la tienen.					
2. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque la empresa está en proceso de mejora continua.					
3. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque las herramientas anteriormente utilizadas eran insuficientes.					
4. Se implementó la herramienta innovadora porque la calidad del producto no cumplía con los requerimientos del cliente.					
5. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque da prestigio a la empresa.					
6. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque se requería de actualización en el proceso.					
7. Se tomó la decisión de implementar la herramienta innovadora porque se quería aumentar la productividad.					
8. Se consultó a los involucrados para determinar, en qué punto de la cadena resultaba más conveniente implementar la herramienta innovadora.					
9. Se determinaron claramente las características de la empresa, para adquirir la herramienta innovadora más adecuada.					
10. Se determinaron claramente los requerimientos que la herramienta innovadora debería de cubrir.					
11. Se analizaron varias alternativas (empresas proveedoras de la herramienta innovadora), antes de seleccionar una.					
12. Se realizó un estudio para determinar que personal sería el adecuado en colaborar en la implementación de la herramienta innovadora.					
13. Se determinaron las características de infraestructura necesarias para la implementación.					
14. Se proporcionó la infraestructura necesaria para la implementación.					
15. La gerencia (o dueño) saben de los alcances de la herramienta.					
16. La gerencia participó en la implementación de la herramienta.					
17. La empresa proveedora realizó un estudio concienzudo para conocer claramente las características de nuestra empresa.					
18. La empresa proveedora realizó un estudio concienzudo para conocer claramente las características de la herramienta innovadora que nos sería más conveniente.					
19. La empresa proveedora proporcionó capacitación adecuada para la operación de la herramienta.					
20. La empresa proveedora capacitó al personal suficiente para el correcto funcionamiento de la herramienta.					
21. La empresa proveedora le dio seguimiento a la implementación de la herramienta hasta verificar que funcionará correctamente.					
22. La empresa proveedora capacitó al personal que potencialmente pudiera utilizar la herramienta innovadora.					
23. La empresa proveedora escuchó la opinión y observaciones de los involucrados en el uso de la herramienta.					
24. La empresa proveedora, logró con la capacitación desarrollar en el personal capacitado, las habilidades necesarias para el correcto funcionamiento de la herramienta.					
25. La empresa proveedora, proporcionó una capacitación estructurada y planificada.					
26. La empresa proveedora, proporcionó una capacitación completa, se aclararon todas las dudas.					
27. La empresa proveedora proporcionó manuales de usuario de claro entendimiento y en el idioma español.					
28. La empresa proveedora, permite se le contacte para resolver dudas que surgen.					
29. La empresa proveedora evaluó que se cumpliera con el objetivo de la capacitación.					
30. La herramienta ha contribuido al crecimiento de la empresa.					
31. La herramienta innovadora es flexible, se adapta a los cambios que la empresa sufre.					
32. Se ha explotado al 100% todas las funciones de la herramienta.					
33. La herramienta innovadora es efectiva.					
34. La herramienta responde a las contingencias que se han generado (por ejemplo: pedidos cambiados, cancelados o incrementados, entregas parciales, órdenes de producción incompletas, cambio de materia prima, etc.)					
35. La herramienta innovadora es amigable, al permitir que nuevos usuarios la utilicen con facilidad.					
36. La herramienta innovadora es eficiente porque la productividad en el área donde se implementó ha aumentado.					
37. La herramienta innovadora ha contribuido al aumento de las ventas					
38. La herramienta innovadora ha contribuido a disminuir o eliminar las quejas de los clientes interno o externos.					
39. La herramienta innovadora ha logrado que la herramienta que sustituyó, nunca más se volviera a usar.					
40. No existen quejas por parte de los usuarios, la herramienta cumple con lo prometido					
41. Los usuarios dominan la herramienta innovadora.					
42. La herramienta innovadora ha contribuido a mejorar el trabajo entre departamentos.					
43. Tengo facilidad de aprender las nuevas tecnologías que se implementan.					
44. Participo activamente en la implementación de nuevas tecnologías					
45. Me emociona pensar en la implementación de sistemas innovadores.					
46. Los cambios que se han introducido hasta ahora me han hecho aprender cosas valiosas					

# Diagnóstico sobre el potencial de los recursos turísticos en los campos pesqueros de Sinaloa.

---

*Dra. María Estela Torres Jaquez<sup>1</sup>  
Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera<sup>2</sup>*

## **Resumen**

Dentro del discurso del desarrollo sustentable, el turismo es una nueva opción que se ha propuesto a los países del Tercer Mundo, promovida por agencias internacionales como una alternativa de desarrollo que supone beneficios ambientales, socioeconómicos y culturales, tanto a nivel local como nacional.

En Sinaloa se encuentran documentadas 62 comunidades pesqueras agrupando a más de 14 mil pescadores ribereños y 141 cooperativas de producción pesquera. Una de las problemáticas que presentan dichas comunidades es la dependencia de una sola actividad económica, que se desarrolla 6 meses del año; ya que la especie en explotación se veda con fines de reproducirse y/o preservarse. Los otros meses del año pueden convertirse en áreas de oportunidad al utilizar el conocimiento de los pescadores, la infraestructura física y capital de trabajo de las cooperativas pesqueras innovando en actividades como el turismo. La evidencia empírica muestra que socios de cooperativas llevan a cabo actividades como paseos en lancha, gastronomía, pesca deportiva, entre otras y, aunque las realizan de manera empírica generan un impacto positivo al obtener ingresos adicionales.

El presente documento forma parte de una investigación más amplia cuyo objetivo es realizar un diagnóstico sobre el potencial de los recursos turísticos de los campos pesqueros del estado de Sinaloa. El tipo de investigación es cualitativa y las técnicas utilizadas para la obtención de la información fueron entrevistas semiestructuradas a socios, amas de casa y directivos de las cooperativas pesqueras, además de una guía de observación.

**Palabras clave:** Cooperativas Pesqueras. Turismo. Innovación.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [torresjacques@yahoo.com.mx](mailto:torresjacques@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente. [marcelac25@hotmail.com](mailto:marcelac25@hotmail.com)

## **Summary**

Within the discourse of sustainable development, tourism is a new option that has been proposed to the Third World, promoted by international agencies as a development alternative involving environmental, socioeconomic and cultural benefits, both locally and nationally.

Sinaloa are documented in 62 fishing communities bringing together more than 14,000 coastal fishermen and 141 fishing production cooperatives. One of the problems that these communities have the dependence on a single economic activity, which takes place six months of the year; since the species exploitation purposes closed to reproduce and / or preserved. The other months of the year can become areas of opportunity to use the knowledge of fishermen, physical infrastructure and working capital of fishing cooperatives innovating in activities such as tourism. Empirical evidence shows that union members carry out activities such as boat rides, food, sport fishing, among others, and although made empirically generated a positive impact to earn extra income.

This document is part of a larger research aimed to make a diagnosis about the potential of tourism resources of the fishing camps in the state of Sinaloa. The research is qualitative and techniques used to obtain information were semi-structured interviews with partners, housewives and directors of fisheries cooperatives, along with an observation guide.

**Keywords:** Fishing cooperatives. Tourism. Innovation.

## **Introducción**

La presente investigación pretende hacer aportaciones al estudio de las organizaciones sociales, a partir de reflexiones relacionadas con los estudios organizacionales, pretendiendo que se beneficien las cooperativas pesqueras que están viviendo una problemática de sobreexplotación de la actividad, escasez de productos, migración y desempleo, entre otros.

Enmarcada dentro del discurso del desarrollo sustentable, el turismo alternativo, hoy definido como turismo de naturaleza, parece ser más sensible y provocar menos efectos negativos en el medio ambiente natural y en la cultura local que el turismo masivo (Daltabuit, 2005). Esta nueva opción se ha propuesto a los países del Tercer Mundo y ha sido promovida por las agencias internacionales como una alternativa de desarrollo que supone beneficios ambientales, socioeconómicos y culturales, tanto a nivel local como nacional. Incluso, se han caracterizado diferentes tipos de turismo alternativo: turismo de aventura, turismo rural y turismo (López y Palomino, 2008, Baéz y Acuña, 2003).

Por otro lado, se tienen opiniones encontradas en cuanto a la promoción de esta actividad como una alternativa económica que impulse el desarrollo local; por un lado, organizaciones sociales, científicos sociales, agentes gubernamentales y empresariales, establecen que el turismo alternativo tiene grandes potencialidades, entre las que destacan: 1) aporta una fuente de financiamiento para el mantenimiento y preservación de áreas naturales protegidas, 2) sirve como catalizador del desarrollo económico mediante la generación de empleos a nivel

local y nacional y 3) genera divisas, aumentado el ingreso nacional. Por otro lado, se ha establecido que el turismo alternativo no ha brindado los beneficios esperados, subrayando los efectos negativos de esta actividad: degradación ambiental, alteración y comercialización de la cultura y estilo de vida de la población local, así como la perpetuación de las inequidades (Daltabuit, 2000).

Curiosamente, el desarrollo de esta actividad no ha sido resultado de la acción del sector turismo, sino de la ejecución de otras políticas desde el sector ambiental, económico y social. Desde el sector ambiental, bajo el principio de que la conservación de la biodiversidad no era viable si no se enfrentaban simultáneamente los problemas de la pobreza: se promovió la utilización productiva de áreas naturales como instrumento para la erradicarla, mediante el aprovechamiento sustentable de sus recursos y el reforzamiento de la identidad cultural de los pueblos y comunidades que las ocupaban.

Se requiere de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno para entender y atender el turismo de naturaleza y/o alternativo e incluir a la población objetivo. Igual de importante es esa coordinación para la creación o mejora de infraestructura *ad hoc* a esa actividad, así como la preparación de los guías turísticos. A través de los actores mencionados se requiere promover la oferta y la demanda de dichos productos e inclusive innovar en cuanto a alojamiento, promoviendo políticas públicas donde los mismos habitantes adecuen espacios para albergar a los turistas y/o la creación de alojamientos sustentables.

La promoción del turismo en México se ha abocado a sol y playa y ha dejado de lado los destinos turísticos de aventura y naturaleza que otros países ya han

detonado y lo han hecho con servicios de calidad y atendiendo los requerimientos de sustentabilidad.

El objetivo de esta investigación es identificar el potencial turístico del campo pesquero Las Arenitas, Eldorado, Sinaloa, México, cuyos resultados muestran que en él se tiene como actividad principal la pesca, misma que se explota a través de sociedades cooperativas de producción, actividad que desarrollan escasos meses del año y en los meses de ocio los pescadores emigran a otras comunidades, estados o países en busca de oportunidades laborales y otros desarrollan la actividad turística de manera empírica, lo que les representa ingresos adicionales, pero no permanentes.

Es importante destacar que los resultados de esta investigación muestran que sí existe potencial turístico en el campo pesquero en estudio, se identifica que los conocimientos y recursos con que cuentan los socios y sus cooperativas pesqueras se desaprovechan. Los pescadores manifiestan la esperanza de que un día se les apoye para que combinen la pesca con el turismo, pero ya de manera profesional.

En el contenido de este documento se muestra el desarrollo de perspectivas teóricas recogidas del estado del arte, los resultados parciales de la investigación, las conclusiones y recomendaciones preliminares.



## Contenido

### 1. Revisión del estado del arte

De acuerdo a un estudio desarrollado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés)<sup>3</sup>, las áreas costeras como destinos turísticos han cobrado importancia; al señalar que alrededor del 10% de todos los nuevos puestos de trabajo que se crearon en 2012 lo hicieron en el sector turístico.

La Asociación Mundial de Turismo de Aventura<sup>4</sup> (ATTA por sus siglas en inglés) define ese tipo de turismo como viajes de aventura que deben incluir al menos dos de los siguientes tres aspectos: actividad física, interacción con la naturaleza, e intercambio o aprendizaje cultural.

Por otra parte, en México el Plan Nacional de Desarrollo de México (2013-2018, p. 143) identificamos que el objetivo 4.11. plasma el compromiso de aprovechar el potencial turístico del país para generar una mayor derrama económica en el país y la estrategia 4.11.2. que se compromete a impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico, a través de diferentes líneas de acción, entre ellas la de “fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico y diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos, detonando el turismo cultural, ecoturismo y aventura y de

<sup>3</sup> Para mayor información consulte la página [www.wttc.org](http://www.wttc.org). El Consejo Mundial de Viajes y Turismo se constituyó en 1990 y tiene su sede en Londres. En 1991 se llevó a cabo la primera reunión oficial, celebrada en Washington, donde el Consejo fijó sus objetivos.

<sup>4</sup> La ATTA es una organización internacional para la industria del turismo de aventura con miembros en 84 países, es una comunidad global de cerca de 800 miembros corporativos, la cual trabaja para apoyar la creación de productos de turismo de aventura sustentables y mercados relacionados con dicha actividad.



fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios.

Dado que varias regiones buscan nuevas fuentes de desarrollo, ante la escasa productividad de las actividades a las que se dedican, y aprovechando que la república mexicana es rica en recursos naturales y culturales podrían ser susceptibles de uso turístico y detonar el desarrollo de ese tipo de servicios a través de empresas prestadoras de servicios trayendo consigo el crecimiento de ingresos y su respectiva contribución a la economía nacional.

Es así como la Secretaría de Turismo (2009) a nivel federal, interesada en identificar el potencial de los recursos de naturaleza del país, comisionó a una empresa Consultora de la Industria de Aventura para que elaborara un diagnóstico cuyo objetivo era establecer una estrategia para el desarrollo de mercado del turismo de aventura en México, con el fin de guiar sus inversiones en desarrollo de productos.

De manera específica solicitó lo siguiente: a) ofertas actuales en el mercado y de la estructura de la industria; b) la identificación de sitios con alto potencial para el desarrollo de mercado; c) presentación de un producto modelo de turismo de aventura y naturaleza con itinerarios que vinculen sitios con alto potencial, e incluyendo sugerencias de infraestructura, capacitación, y mercados objetivo; d) identificación de estrategias de desarrollo incluyendo recomendaciones de cómo personas clave de la industria, tanto del gobierno como del sector privado deberían interactuar y e) sugerir la implementación de mecanismos y estrategias

de mitigación para manejar los recursos naturales, cruciales para el turismo de aventura.

La empresa elaboró en 2009 un documento llamado “Reporte del Diagnóstico sobre el potencial de los recursos de turismo de naturaleza en México”<sup>5</sup> (RDPTNM), mismo que se basó en una metodología desarrollada específicamente para productos y mercados del turismo de aventura, y a su vez en los diez pilares de competitividad del mercado de turismo de aventura o diez principios que guían el desarrollo sustentable del turismo de aventura<sup>6</sup> y que son: 1) Políticas gubernamentales que apoyen el desarrollo sustentable, 2) Seguridad, 3) Infraestructura turística 4) Recursos naturales, 5) Recursos culturales, 6) Recursos de actividades de aventura, 7) Pequeña y mediana empresa, 8) Servicios básicos humanitarios, 9) Servicios de salud (servicios básicos) y 10) imagen.

La investigación y el trabajo de campo se realizaron en los estados de Veracruz, Oaxaca y Chiapas, tomándolos como los mejor posicionados para comenzar un desarrollo y promoción inmediata del mercado de turismo de aventura.

Los resultados muestran que en los estados estudiados se encontraron ricos recursos culturales con características únicas, desde la Selva Lacandona en Chiapas, los sitios arqueológicos cerca de Tlapacoyan y Tajín en Veracruz, hasta las poblaciones negras cerca de Parque Nacional Laguna de Chacahua en

<sup>5</sup> Para mayor información consulte <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/segmentosyproductos/publicacionesexternas/DIAGNOSTICODETURISMODEAVENTURA.pdf>

<sup>6</sup> Estos 10 Pilares son también la base del Índice de Desarrollo del Turismo de Aventura, una iniciativa de la Asociación Mundial del Turismo de Aventura y la Universidad de George Washington, la cual clasifica a los países alrededor del mundo por su competitividad en turismo de aventura. Para más información sobre el Índice de Desarrollo del Turismo de Aventura visite [www.adventureindex.travel](http://www.adventureindex.travel)

Oaxaca. Estos recursos culturales combinados con increíbles recursos naturales ofrecen la oportunidad de practicar actividades tales como el avistamiento de aves, descenso de río en kayak o balsa, espeleología, ciclismo de montaña, *surfing*, y senderismo, lo que significa una excelente oportunidad que existe para el turismo de aventura.

El RDPTNM (2009) identifica entre los retos varios aspectos, destacamos entre ellos que un tema común que obstaculiza el turismo de aventura en México es el manejo centralizado del desarrollo y administración de esa actividad y que esa centralización no ha sido capaz de responder a la gama de oportunidades excepcionales, responsabilidad compartida con los gobiernos estatales y locales que es donde se identifican fortalezas y debilidades con diversas aristas.

Investigadores como Zamorano (2007) reconocen que aunque en la actualidad existen personas que viajan atendiendo el modelo tradicional de sol, playas, lugares exóticos y lugares paradisíacos, existe también un sector de los turistas con gustos, necesidades y preferencias distintas y que demandan nuevas experiencias, como las comunidades receptoras, contacto con la naturaleza, actividades de reto físico y búsqueda de emociones fuertes, entre otros y a este tipo de prestaciones se les conoce como servicios diferenciados, mismo que podríamos relacionarlo con el concepto de turismo de aventura anteriormente mencionado.

Advierte que la estrategia para la modernización del sector turístico en México es: a) la promoción, b) el transporte, c) la inversión y d) la calidad, mismos que se reflejarán en la calidad de servicios que se oferten: en la calidad en el uso del

tiempo libre del visitante, la calidad del entorno geográfico del destino y la calidad en el entorno social de la comunidad receptora y considera que ello se logra mediante la capacitación y educación, la conservación del patrimonio y el entorno, y el mejoramiento de la imagen urbana. Además de una eficiente administración de las empresas a través de la mejora en la cultura turística entre los empresarios, trabajadores, comunidades y turistas (Zamorano, 2007).

Por otra parte Chávez, Cifuentes, Andrade, Bravo y Espinoza (2009) revisan los impactos del turismo en comunidades pesqueras de Bahía de Banderas, Nayarit, Jalisco, descritos desde varios enfoques como lo que representa la calidad de vida y la huella ecológica como dos indicadores que permiten revelar parte de este impacto entre la convivencia de la actividad pesquera y turística. Se determinó el valor de la huella promedio y calidad de vida de los pescadores de cinco comunidades pesqueras, que resultó sobre la biocapacidad planetaria en el primer caso, lo que se atribuye a la categoría de alimentos y en el segundo caso se determinó una percepción de la calidad de vida buena, expectativas futuras altas y bajos ingresos en las comunidades pesqueras, condiciones que no pueden situarse en el contexto de la sustentabilidad, y pueden considerarse indirectamente de impacto de la actividad turística.

De acuerdo a datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005) México posee 11,592.77 km. de costas, de los cuales 8,475.06 corresponden al litoral del pacífico. En el país se identifican 254 comunidades pesqueras, ubicadas en aguas continentales y en zonas costeras. No obstante, el potencial pesquero del mismo, la actividad aporta una contribución poco significativa al producto

nacional; sin embargo, para el desempeño laboral de buena parte de la población que habita el litoral mexicano la pesca es la única posibilidad de desarrollo, hecho que aplica para las costas de Sinaloa.

Analizando las perspectivas teóricas podemos señalar que el Consejo Mundial de Viajes de Turismo señala que las zonas costeras han detonado como destinos turísticos, aunque la Asociación Mundial de Turismo de Aventura advierte que la demanda de un sector de viajeros está cambiando, en búsqueda de la realización de actividades físicas, interacción con la naturaleza e intercambio o aprendizaje cultural. El gobierno de México tiene interés por detonar la actividad turística, atendiendo la demanda a través de la identificación de cierto número de indicadores que hagan posible el diseño de estrategias para detonar el turismo. Los resultados muestran indicadores halagüeños; ya que los estados en estudio poseen diversidad de recursos naturales, sin embargo, para diseñar las estrategias se requiere coordinación entre los tres niveles de gobierno, debilidad que evidencian los resultados.

Investigadores como Zamorano (2007) coinciden con la Asociación Mundial de Turismo de Aventura al manifestar que existe un sector de turistas cuyos gustos han cambiado, al demandar nuevas experiencias y servicios diferenciados, a lo que Chávez et al. (2009) muestran que la combinación de la actividad pesquera y turística en las cooperativas pesqueras que ya la aplican, mejora la calidad de vida, generándose expectativas a mediano y largo plazo, sin embargo, a corto plazo, los ingresos son bajos.

## **2. Planteamiento del problema**

En la revisión del estado del arte queda de manifiesto que existe un sector de turistas que tienen preferencias que pueden ofrecer las cooperativas pesqueras, tomando en cuenta indicadores que resulten de la combinación que ofrece el campo pesquero y su infraestructura y los conocimientos, experiencia y recursos de los socios de dichas cooperativas.

El gobierno del estado de Sinaloa manifiesta en su Plan Estatal de Desarrollo (2011-2016) el interés por hacer del turismo como el nuevo motor de la economía. En el Plan se reconoce que Sinaloa tiene una ubicación geográfica estratégica para el desarrollo de dicha actividad, infraestructura básica de comunicaciones y gran extensión de litorales y destinos de sol, playa y montaña, además de diversidad de atractivos turísticos naturales, históricos y culturales.

Entre las fortalezas del estado se encuentran 640 kilómetros de litoral, 18 sistemas lagunares que ocupan 221,600 hectáreas y en 11 presas que representan 57,000 hectáreas de aguas continentales. Las costas, sistemas lagunares y presas del estado propician la explotación de la pesca que realizan empresarios de gran escala que utilizan embarcaciones mayores<sup>7</sup>, acuicultores y pescadores ribereños que habitan en los campos pesqueros (organizados en forma de cooperativas de producción pesquera). Los socios de las cooperativas pesqueras desarrollan la actividad en pequeña escala, utilizan embarcaciones

<sup>7</sup> De acuerdo a datos de SAGARPA (2010) se cuenta con registro de 762 embarcaciones de altura.

pequeñas<sup>8</sup> y técnicas tradicionales de captura, su zona de explotación son los esteros y bahías y los volúmenes capturados son inferiores a los de gran escala y acuícolas.

Para identificar los objetivos organizacionales del cooperativismo, rescatamos la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) al mencionar que...

...entre los distintos modelos de organización, el cooperativo es una manera eficaz y efectiva de emprender actividades empresariales, que toma en cuenta una mayor proporción de necesidades humanas, ventanas de tiempo y valores en la toma de decisiones. El movimiento cooperativo tiene carácter mundial y ha creado millones de empleos en todo el planeta (ACI, 2012, p. 4)

En el cuarto informe de gobierno, el gobernador actual<sup>9</sup>, reconoce que las cooperativas de producción pesquera no están pasando por su mejor momento, ya que debido a la disminución de las capturas, la actividad está siendo poco redituable. Por su parte, la Secretaría de Turismo en Sinaloa e investigadores de la Universidad de Occidente y de la Universidad Autónoma de Sinaloa (2013, no publicado), realizaron un diagnóstico del potencial turístico de 4 campos pesqueros, tomado a las cooperativas pesqueras como objeto de estudio.

El objetivo era conformar La Red de Ecoturismo de Sinaloa en los sistemas costeros del estado enfocado al turismo de naturaleza y a la pesca deportiva-recreativa, entre otros. La investigación está basada en una exhausta revisión de campo, unida a la experiencia de los colaboradores y a los aportes de los pescadores durante las visitas realizadas a los campos pesqueros de Sinaloa. El

<sup>8</sup> De Acuerdo a datos de SAGARPA (2010) se cuenta con registro de 11,828 embarcaciones ribereñas.

<sup>9</sup> Lic. Mario López Valdez (2011-2016)

fin era que con la investigación se diseñaran políticas y programas públicos que atendieran las necesidades manifiestas en los sitios pesqueros de la Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón. (Sectur, 2013, no publicado)

Los resultados muestran que se puede inducir el desarrollo turístico en las comunidades pesqueras a través los pescadores, hombres, mujeres, jóvenes y niños con vocación turística. Así mismo, se resaltaron las características físicas y biológicas, como la hidrología, tipo de suelo, calidad del agua, variaciones de las mareas, clima, valores hidrológicos, características ecológicas generales, principales especies de flora y fauna, valores culturales, sociales, entre otros, que buscan sensibilizar a los pescadores para emplear los métodos modernos del ecoturismo (Sectur, 2013, no publicado). El estudio concluye que existe la posibilidad de combinar la pesca y la actividad turística en los campos pesqueros, sin embargo, los esfuerzos del estado en el diseño de políticas públicas que propicien dicha combinación aún son escasos.

Por ello, la problemática que presentan los campos pesqueros en Sinaloa es la dependencia de la pesca, que se explota alrededor de 6 meses y el resto del año podrían desarrollar diversas actividades como las que realizan de manera empírica (paseos, gastronomía, pesca deportiva, entre otras), utilizando la infraestructura física y el capital de trabajo con el que ya cuentan, además del aprovechamiento de políticas públicas, generando un impacto positivo en cuanto al desarrollo económico de éstas, por medio del turismo.

En esta investigación se pretende realizar un Diagnóstico sobre el potencial turístico del campo pesquero Las Arenitas, El Dorado, Sinaloa, pretendiendo dotar



a los actores interesados en promover la diversificación de políticas públicas y cambiar la visión de los pescadores, sus familias y que aprovechen la oferta de las convocatorias del gobierno federal.

## **2.1. Referentes metodológicos**

En un primer momento, se realizó un estudio exploratorio con las amas de casa en Las Arenitas, Eldorado, Sinaloa, con el fin de conocer si existía demanda de turistas, qué tipo de servicios demandaban y las fechas de mayor afluencia, entre otros aspectos. Dado que los resultados arrojaron que sí existe demanda de los servicios turísticos, el siguiente objetivo de investigación fue realizar un diagnóstico del potencial turístico del campo pesquero. De igual manera, un factor que influyó es que las cooperativas pesqueras ubicadas en la selección del campo es su potencial para participar en el mercado turístico.

La metodología utilizada en esta investigación es de corte cualitativo, ya que el propósito es explorar y describir la realidad tal como la experimentan los actores. Se utilizó como estrategia el estudio de caso, recogiendo información de lo que está sucediendo en tiempo real, en un ámbito particular.

Acorde al enfoque se utilizaron técnicas para la recolección de datos tales como la observación participante, la entrevista semiestructurada, análisis de documentos oficiales con referencia al tema de las sociedades cooperativas turísticas para la obtención de datos. En el diseño de los instrumentos se consideró el patrimonio de las cooperativas y el potencial turístico del campo

pesquero en mención. También se utilizaron algunos recursos tecnológicos como lo son, Internet, fotografías digitales y video grabaciones.

De igual manera, se revisó bibliografía con la finalidad de recabar información suficiente para interpretar de manera certera, cuál es el concepto, importancia y ventajas de organizaciones como las cooperativas pesqueras, cuáles son las problemáticas que enfrentan y las alternativas de solución que desde la perspectiva del turismo se han documentado.

Esta investigación se desarrolló en dos momentos: 1) se aplicaron 30 encuestas a amas de casa con la finalidad de identificar las principales actividades económicas que se desarrollaban en el campo pesquero, las especies que capturan, la presencia de turistas a la comunidad, los tiempos en que acudían, los servicios que solicitan, quién se los proporciona y la identificación de la infraestructura turística, entre otros y 2) una vez obtenido resultados favorables acerca de la demanda de turistas y que quienes ofrecían el servicio eran los socios de las cooperativas pesqueras, se realizó un recorrido por la Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón para la identificación del potencial turístico acompañados de directivos, socios y de autoridades de la localidad, obteniendo información de la infraestructura de las cooperativas pesqueras, la identificación de los recursos con los que cuenta el campo pesquero y lugares aledaños que resultaran atractivos a turistas actuales y potenciales.

### **3. Resultados de la investigación**

El estado de Sinaloa aporta el 20% de la producción pesquera nacional y el 24% en términos de valor. En 2010 ocupó el primer lugar a nivel nacional en la pesca de camarón, atún, jaiba y tiburón (Centro de Manejo de Recursos Costeros del Estado de Sinaloa {Cemarcosin}, 2011). Respecto al sector social, en el estado se ubican 62 comunidades pesqueras, con más de 14 mil pescadores ribereños que explotan la actividad pesquera y lo hacen agrupados en 141 cooperativas de producción pesquera. Las cooperativas pesqueras de mayor importancia con respecto a la producción están ubicadas en el municipio de Mazatlán y en las comunidades de Topolobampo, El Castillo y La Reforma.

En relación al estudio exploratorio aplicado a las amas de casa en el campo pesquero Las Arenitas, encontramos que del 100% de encuestadas las edades promedio estuvieron en el rango de 36 a 45 años. Respecto al nivel de escolaridad, el 50% cuenta con estudios de primaria, el 31.25 secundaria y el resto preparatoria. En cuanto al estado civil la mayoría de ellas casadas. Al solicitarles que jerarquizaran las actividades económicas que realizan los habitantes de esa comunidad, los resultados arrojaron que la pesca ocupa el lugar primero, el segundo la agricultura, seguido del turismo, para culminar con el comercio. Respondiendo el 85% que en su familia se dedicaban a la pesca y entre las especies de capturaban se encuentran el camarón, jaiba, ostión, tiburón, almeja y pescado, entre otros.

El 27% de ellas respondieron que sí llegan turistas a visitarlos a su comunidad y que lo hacen principalmente en semana santa, seguido de los fines de semana y los menos en periodo de verano. En relación a los servicios que el turista solicita ocupa el primer lugar el paseo en lancha, en segundo demandan que los lleven a pescar y por último, alimentarse en los restaurantes de la comunidad y el pescador ocupa el primer lugar en proporcionarle el servicio, seguido de familiares del turista y por último, los habitantes de la comunidad. Manifiestan que en la comunidad sí existen restaurantes, pero no cuenta con hoteles, ni empresas que proporcionen servicios turísticos a los visitantes (ver imagen 1).

#### **Imagen 1. Restaurante en Las Arenitas**



*Fuente:* Elaboración propia, METJ (2013)

El acceso para llegar a las Arenitas si es desde Culiacán puede ser tomando la carretera federal número 15 que llega al entronque de la Maxipista Culiacán-Mazatlán con la carretera estatal N° 15, tomando esta última con dirección al

poblado de El Dorado, continuando por la avenida de las Carreras y se toma el camino pavimentado a Las Arenitas, cuya distancia es alrededor de 20 kilómetros.

En la visita *in situ* es de donde inicia el recorrido en una embarcación ribereña, por la Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, dirigida por un socio de cooperativa, acompañadas de directivos y autoridades de la comunidad. En un primer momento pudimos verificar que para subirse a las embarcaciones se carece de toda medida de seguridad, y de la infraestructura básica para brindar este tipo de servicios.

Entre los servicios turísticos se encontró un restaurante en la entrada de la localidad, donde se expenden en su mayoría alimentos del mar. Además en el balneario de los Coquitos se encuentra un campamento tortuguero de La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) donde se da la anidación y liberación de tortugas.

Los resultados arrojan que no se están haciendo viajes turísticos propiamente, ni se cuenta con una unidad de servicios para atender a los visitantes, los turistas que solicitan recorridos por la Bahía, lo hacen directamente con las personas encargadas de las lanchas, proporcionando el servicio en embarcaciones no acondicionadas para ello.

En cuanto al tipo y volumen de usuarios, se identifica que son visitantes que son nacionales, provienen de los estados de Baja California y de Sonora y de municipios de Sinaloa como el de Elota. Los turistas internacionales provienen de Estados Unidos y Canadá, mismos que han acudido a la zona con objetivos de investigación relacionados con la identificación de la flora y la fauna. Sin embargo,

no existe registro acerca del volumen de usuarios, aunque los pescadores coinciden con las amas de casa al señalar que tienen una afluencia alta en periodos vacacionales.

El campo pesquero Las Arenitas y las cooperativas que ahí se ubican cuentan con potencial para hacer recorridos en lancha por los esteros con extensión forestal de mangle, como el Mezcalito, circuito de *kayaks* y observación de aves endémicas todo el año, además de las migratorias que destacan para su avistamiento en los esteros Agarra Huevo, La Morena y La Panocha. En el espejo de agua se desarrolla la pesca de anzuelo, además de la observación de la fauna y la visita a algunos de los esteros mencionados.

Por otro lado, durante el recorrido guiado por la bahía se localiza el barco hundido de Los Redo, sobresaliendo el mástil, donde se ubica el altar de una Virgen, en el cual los pescadores depositan sus ofrendas antes de salir a altamar. Las autoridades cuentan la historia que el barco hundido fue empleado durante 50 años por la familia Redo y fue un regalo del presidente Porfirio Díaz a su compadre Diego Redo, quien en esa época era el gobernador del estado de Sinaloa.

Continúa la leyenda, al señalar que en los años 30, el barco era utilizado para traficar alcohol a Estados Unidos pero al principio de los años cuarenta, fueron los mismos propietarios quienes, al parecer, descubiertos por un guardacostas estadounidense, deciden encallar el barco donde actualmente se encuentra y el tiempo se hizo cargo de hundirlo totalmente; actualmente se encuentra a poco

más de ocho metros de profundidad esperando contar su historia (Ver imagen 2 y 3).

Por otro lado, la península de Los Redo es ideal para actividades de *camping* debido a su extensión y las características de isla que la hacen ideal para vivir esta experiencia.

### **Imagen 2. Barco hundido en Las Arenitas**



*Fuente:* Elaboración propia, METJ (2013)

### **Imagen 3. Propela de barco hundido en Las Arenitas**



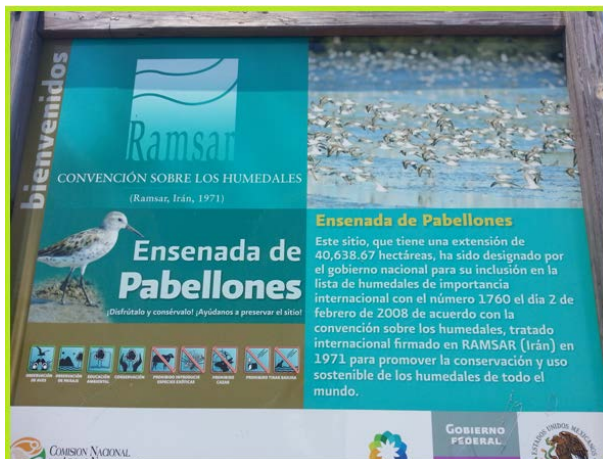
*Fuente:* Elaboración propia, METJ (2013)

Los resultados muestran el potencial turístico del campo pesquero Las Arenitas, sin embargo, las actividades turísticas deben promocionarse y enriquecer la experiencia al aprovechar el conocimiento de los pescadores, que además requiere profesionalizarse, con el fin de ofertar su servicio a los visitantes nacionales y extranjeros en las actividades de observación de flora y fauna, interpretación de los sistemas de manglar existentes en la región, desarrollar campamentos en los sitios permitidos y realizar caminatas o paseos en bicicleta sobre las islas, siempre y cuando se continúe respetando las medidas de la Conanp, y las normas establecidas por la SECTUR (Ver imagen 4)

Uno de los actores fundamentales, son los diferentes niveles de gobierno, que están obligados a promover trabajos que permitan la mejora de la calidad de vida de los habitantes que dependen 100% de los recursos naturales, cada vez más exiguos como lo es la pesca, incentivando a través de políticas públicas la oferta y la demanda del turismo en los campos pesqueros; lo que permitiría la creación de fuentes de empleos, pero para ello se requiere fortalecer la capacitación en segmentos de atención al turista, dotar al guía con imágenes de apoyo, desarrollar actividades de senderos interpretativos y de observación de flora y fauna que permitan mejorar su calidad de servicio así como su potencial de crecimiento. Por otro lado, se requiere capacitación para el manejo higiénico de alimentos, inglés básico, además de financiamiento para la construcción adecuada de un muelle, entre otros.



#### Imagen 4. Cartel donde se especifica como Sitio RAMSAR a la Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón



Fuente: Elaboración propia, METJ (2013)

Considerando todas las variables del análisis y analizando la guía de observación e imágenes, podemos afirmar que entre las actividades de turismo alternativo a desarrollar (Ver imagen 5) se podrían detonar las siguientes: 1) Ecoturismo, que considera la observación de flora y fauna, talleres de educación ambiental (interpretación del ambiente) y safari fotográfico. 2) Turismo de Aventura que incluye caminata, buceo autónomo y libre, kayaquismo y pesca recreativa. 3) Turismo rural: que considera al etnoturismo, vivencias místicas y fotografía rural. 4) Otras Actividades, como el *ski* acuático.

### **Imagen 5. Playa en Isla de Redo en la Bahía Ensenada de Pabellones**



*Fuente:* Elaboración propia, METJ (2013)

Entre la problemática identificada en el recorrido del lugar, pudimos observar falta señalización para llegar con mayor facilidad al sitio, incluso dentro del mismo poblado. Ya en la localidad, son visibles los desagües directos al mar que lo contaminan y afectan visualmente, se requiere además de solucionar las descargas directas de agua, realizar mejoras de imagen en el poblado; en la planeación y ejecución del muelle se debe planear una unidad de servicios y atención a los visitantes donde puedan comprar alimentos o recuerdos, usos de sanitarios. De igual manera se requiere la creación de rampas, pasamanos y demás medidas necesarias para atender a personas con capacidades diferentes.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones preliminares**

Los campos pesqueros y los pescadores organizados a través de cooperativas pesqueras poseen lo principal; la riqueza natural de sus sitios, su actividad

principal es la pesca y la experiencia y los conocimientos de las áreas circundantes, cuentan con turistas que visitan la comunidad los fines de semana y en semana santa, eso significa que la demanda de servicios turísticos es continua. Los servicios que más demandan a los pescadores son el paseo en lancha para pescar, seguido de la visita a restaurantes. Lo que se corresponde con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo al señalar que las zonas costeras ha detonado como destinos turísticos, así como con el diagnóstico realizado por la Sectur, al identificarse fortalezas que harían posible que las cooperativas pesqueras combinen su actividad principal con el turismo.

Por si lo anterior fuera poco significativo, los entrevistados son amables por naturaleza con los turistas, además de estar acostumbrados a resolver cualquier problema que se les presente, incluso con las limitaciones que cuentan.

Respecto a la venta de alimentos, los resultados arrojan que existe una demanda alta de ese servicio, que se pudiera convertir en un área de oportunidad para los socios de las cooperativas, dado que en tiempo de captura los productos que explotan son muy variados. Aunque los pescadores no cuentan con un sitio especial para preparar los alimentos, atienden a los turistas que lo requieren. Para ello las esposas de los socios pudieran organizarse y acondicionar espacios en sus casas y/o en la sede de las cooperativas pesqueras, ofertándolos higiénicamente y a precios más bajos que los restaurantes.

Es de crucial importancia que las personas encargadas de preparación de alimentos se dediquen solamente a esa actividad y que se inscriban en cursos de capacitación de manejo higiénico de alimentos gratuitos que ofrece Sectur a través

del Instituto de Capacitación para el Trabajo de Sinaloa. Como valor agregado se podría crear un platillo típico del lugar, al cual se le llame “Platillo playa Las Arenitas” y que ese sea el menú para cada viaje, así sería representativo de la zona.

Es relevante resaltar la necesidad de hacer brigadas de limpieza en el área, ya la basura acumulada es visible y no se da buena impresión a los turistas, para estas brigadas se puede solicitar apoyo de ayuntamientos y de voluntarios de las cooperativas y de la comunidad, ya que coincidimos con Zamorano (2007) cuando destaca la importancia para detonar el turismo, mejorar de la imagen del destino en cuestión.

Como lo hemos mencionado de manera reiterada, existe un grupo de pescadores que realiza la actividad turística de manera empírica, que no ha tomado capacitación, además, requiere mejorar su equipo, su vestimenta no es adecuada para realizar dichas actividades, se requiere equiparlos con chalecos salvavidas, botiquín de primeros auxilios, radios de comunicación, así como contar con una mayor difusión de los servicios que ofrecen al visitante.

Sería recomendable formar paquetes turísticos en los que se tenga considerado realizar tanto recorridos en panga, observación de flora y fauna y demás actividades para personas con capacidades diferentes. Para ello se requiere mejorar las condiciones del sitio de embarque y desembarque de turistas, ya que no se cuenta con una unidad servicios básicos ni módulo de información turística. El equipo disponible para realizar las actividades de observación de aves

(guías y binoculares) no es el adecuado y se requiere tomar cursos capacitación para el rescate en agua.

Por otra parte, dentro del sistema de manglar como parte del proceso natural que tiene este ecosistema, se cierran los canales naturales de acceso, por lo que sería conveniente realizar podas de clareo en el ramaje bajo de los árboles, ello crearía túneles verdes por donde los paseantes conocerían el ecosistema y su fauna.

En relación a la infraestructura, se requiere solicitar acatar convocatorias y/o solicitar apoyo a los diferentes niveles de gobierno para su desarrollo (muelle y baños, entre otros). De igual manera, se recomienda la creación de diversos *tours* que incluyan actividades para diferentes tipos de turista, así como contar con equipo para dichas actividades y/o rentarlos para acceder a ingresos extraordinarios y mejorar su calidad de vida, sin perder de vista que en caso de conformar cooperativas turísticas, se requiere realizar reuniones de Asambleas periódicamente, para que se dé la retroalimentación del grupo y revisar los avances y la identificación de mejoras para los *tours*.

## Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional. Declaraciones de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (2012, 13 de marzo).

Asociación Mundial de Turismo de Aventura. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, a través de [www.amtave.org](http://www.amtave.org)

Baéz, Ana y Alejandrina Acuña (2003). *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas*. México: Edit. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Catálogo de Recursos Acuáticos de importancia Económica del estado de Sinaloa (2011). Sinaloa, México. Editado por el Centro de Investigaciones en Administración y Alimentos {CIAD}.

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WWTTC). Recuperado el 27 de septiembre de 2015, a través de <http://www.portaldeamerica.com/index.php/columnistas/miguel-angel-acerenza/item/6277-conociendo-los-organismos-internacionales-de-turismo-ii-consejo-mundial-de-viajes-y-turismo-wttc>,

Daltabuit, Magalí et al. (2000). *Globalización y turismo en el sur de Quintana Roo*. Recuperado el 28 de agosto del 2015, a través de: <http://www.iifl.unam.mx/html-docs/cult-maya/27/daltabuit.pdf>

Daltabuit, Magali et al. (2005). *Sustentabilidad y ecoturismo en tres garantías, Quintana Roo*. México: UNAM-Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2005). Censos y conteo de población y vivienda. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, a través de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/primarias/pesca/default.asp>

Gobierno del Estado de Sinaloa (2010). *Plan Estatal de Desarrollo de Sinaloa* (2011 – 2016). Recuperado el 29 de agosto del 2015, a través de: [http://innovaciongubernamental.gob.mx/innovacion/documentos/PED\\_2011\\_2016\\_Sinaloa.pdf](http://innovaciongubernamental.gob.mx/innovacion/documentos/PED_2011_2016_Sinaloa.pdf)

Gobierno del Estado de Sinaloa (2010). *Cuarto Informe de Gobierno* (2014). Recuperado el 18 de octubre del 2015, a través de: <http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ARCHIVOS%20PUBLICOS/2014/Cuarto%20Informe%20de%20gobierno.pdf>

Gobierno Federal de la República (2012). *Plan Nacional de Desarrollo* (2013-2018). Recuperado el 28 de agosto del 2015, a través de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

López-Pardo, Gustavo y Bertha Palomino Villavicencio (2008). *Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México*. Recuperado el 27 de agosto de 2015, a través de: <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero5/Lopez-Palomino.pdf>

Reporte del Diagnóstico sobre el potencial de los recursos de turismo de naturaleza en México (2009). Recuperado el 27 de septiembre de 2015, a través de

<http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/segmentosyproductos/publicacionesexternas/DIAGNOSTICODETURISMODEAVENTURA.pdf>,

Dagostino, R. M. C., Lemus, J. L. C., Romo, E. A., Olivas, M. B., & Sánchez, R. E. (2009). Impactos del turismo en las comunidades pesqueras de la Bahía de Banderas, Nayarit-Jalisco. *Acta pesquera (2)*, 23-40.

Recuperado el 25 de septiembre de 2015, a través de <http://www.enip.com.mx/ap2-2.pdf>.

Secretaría de Desarrollo Social, Catálogo de Localidades. Recuperado el 21 de abril de 2015, a través de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&ca mpo=loc&ent=25&mun=018>

Zamorano Casal, Francisco Manuel (2007). *Turismo alternativo o servicios turísticos diferenciados*. México: Trillas



# Clima organizacional en una empresa extractiva. Un análisis cuantitativo

---

*Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo*<sup>1</sup>

*Dra. Edith Georgina Surdez Pérez*<sup>2</sup>

*L.I. Carlos de Jesús González López*<sup>3</sup>

*Est. Roberto Guillermo Santiago Jiménez*<sup>4</sup>

## Resumen

El clima organizacional se refiere a las percepciones que los trabajadores de una empresa tienen acerca de las interacciones entre sus miembros y los procesos de la organización. En este trabajo se muestran los resultados obtenidos de un estudio de clima organizacional realizado a los empleados que laboran en el departamento de perforación de una empresa extractiva del giro petrolero ubicada en Tabasco, México. Las dimensiones del clima organizacional analizadas son: autonomía, cohesión, apoyo, presión laboral e innovación. La investigación es descriptiva, el diseño es no experimental transversal con enfoque cuantitativo. La confiabilidad del instrumento de investigación se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach el cual reportó 0.838 de confianza. Los resultados reportan la media más alta en la dimensión de cohesión y la media más baja en presión laboral. En promedio, las dimensiones de autonomía y apoyo de los jefes hacia los trabajadores reportan un clima organizacional entre favorable y medianamente favorable; en cohesión y presión laboral se encontró favorable y un clima organizacional medianamente favorable para la dimensión de innovación. En general, los trabajadores de la empresa no respondieron ninguna pregunta en los ítems relacionados con un clima organizacional muy favorable.

**Palabras clave:** Clima organizacional, empresa extractiva, perforación.

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [sandovalcaraveo29@hotmail.com](mailto:sandovalcaraveo29@hotmail.com) y/o [maria.sandoval@ujat.mx](mailto:maria.sandoval@ujat.mx)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com) y/o [edith.surdez@ujat.mx](mailto:edith.surdez@ujat.mx)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [cj.glez.lopez@hotmail.com](mailto:cj.glez.lopez@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [santiagol162@hotmail.com](mailto:santiagol162@hotmail.com)

## **Introducción**

Las organizaciones en la época actual se enfrentan cada vez más a nuevos retos con la finalidad de ser competitivos en el giro al que pertenecen. En este tenor, el recurso humano es la columna vertebral con la que cuentan las empresas para lograr las metas que les permitan sobrevivir ante el entorno en continuo cambio.

Todas las organizaciones tienen un medio ambiente laboral que es percibido y experimentado por los individuos que las conforman, este clima organizacional considera el sentir y reaccionar de cada individuo, influenciando de alguna manera su productividad dentro de la empresa. La relación entre el trabajador y su entorno, puede dar resultados satisfactorios, o por el contrario, puede causar problemas no solo en su desempeño laboral, sino también, en lo personal.

El estudio de clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones y para los individuos que trabajan en ellas. Si los trabajadores perciben un ambiente laboral favorable, habrá un mayor rendimiento en las actividades y por ende, se lograrán de la mejor manera los objetivos de la empresa.

Hoy día, toma gran importancia para las organizaciones el identificar, conocer y considerar los elementos que rigen el entorno laboral de sus miembros, no solo en su área de trabajo, sino de la organización en general. En estos tiempos cambiantes, cada vez es más necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo (Brunet, 2011).

Los directivos o administradores de cada organización, necesitan disponer de información confiable, a fin de instrumentar estrategias que le permitan involucrar y comprometer a los empleados de su organización con el mejoramiento de la calidad así como su productividad individual, logrando en consecuencia, elevar la competitividad de la empresa.

En este trabajo se presentan los resultados obtenidos de un estudio de clima organizacional llevado a cabo con los empleados del departamento de perforación de una empresa extractiva del giro petrolero ubicada en Tabasco México. La idea de la investigación surgió en virtud de que en el departamento mencionado se han presentado ausencias de personal que si no se cubren a tiempo, pueden reflejarse en la suspensión de actividades lo que repercute de forma negativa en la producción y en las ganancias. Estas faltas son reportadas a la empresa como ausencias sin aviso y amparos médicos que al no ser posible cubrirlos al instante, generan en algunos casos el paro de labores en un equipo de perforación. Las inasistencias en el trabajo pueden ser ocasionadas por un clima organizacional no favorable para las actividades propias de la empresa.

### **Revisión de la literatura**

El concepto de clima tiene su origen en los años treinta, surgió con los estudios de Hawthorne en la Western Electric y la corriente de la relaciones humanas que capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la relaciona con la noción de liderazgo y la asocia a la organización concebida como estructura -división del trabajo, estructura, diferencia de roles- (Fernández, 2004).

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) señalan que una gran cantidad de investigaciones han sido publicadas sobre el clima organizacional que estas investigaciones se justifican por la relación de esta variable con la productividad. Estos autores mencionan que el desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los años treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939; citados por Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996) y aunque no existe un acuerdo general de clima organizacional y su utilidad, la mayoría coincide en que el clima es el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre la organización (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984; citados por Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

Mújica de González (2007) indica que el término de clima organizacional se planteó desde los años sesenta junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones, agrega el autor que el análisis del clima de la organización está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables que permiten su estudio según los fines a investigar.

El clima organizacional es sinónimo de personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los

componentes de su organización; el consultor o administrador, primero debe conocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre todo cuáles pueden afectar el clima de trabajo, por ello es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en los empleados (Brunet, 2011).

Estudiosos del clima organizacional resaltan que las percepciones del ambiente interno son en realidad evaluaciones y que éstas se encuentran influidas por los atributos personales y situacionales de los individuos que pertenecen a la organización y además reflejan el grado de satisfacción de sus miembros (Johannesson, 1973; Lirtzman y colaboradores, 1973; Sims y Lafollete, 1975; Noodman y Kim, 1978; citados por Zancudo, 1996).

Diversos autores han conceptualizado el clima organizacional, por ejemplo: Alves (2000) define el clima organizacional como el resultado de la percepción que los trabajadores tienen de una realidad objetiva que es la organización; lo que los trabajadores viven y sienten de cara a una determinada organización.

Para Watkin y Hubbard (2003) el clima organizacional es “cómo se siente trabajar en un ambiente en particular para un jefe en particular” (p. 1). Hall (1996) define al clima como un conjunto de propiedades del ambiente, percibida directa e indirectamente por los trabajadores, que se suponen son una fuerza que influye en su conducta.

James y Jones (citados por Brunet, 2011) definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la

medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); b) son relativamente estables en el tiempo; y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Brunet, 2011, p. 17).

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción; los principales defensores de esta tesis definen el clima como “elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización” (Brunet, 2011, p. 18).

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como “una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad” (Brunet, 2011, p. 19).

Una de las teorías de clima organizacional más conocidas es la de Likert (1961, 1967 y 1974 citado por Brunet 2011) quien propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes.

1. Clima de tipo autoritario.

Sistema I Autoritario explotador

Sistema II Autoritario paternalista

2. Clima de tipo participativo

Sistema III Consultivo

Sistema IV Participación en grupo

En el clima sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo se da en forma de instrucciones (Brunet, 2011).

En el clima sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado (Brunet, 2011).

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y se encuentra interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar (Brunet, 2011).

En el clima participativo sistema IV participación en grupo permanece plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Brunet, 2011).

El clima de trabajo en las organizaciones es un elemento facilitador y resultado de numerosas interacciones y procesos organizativos entre los que resalta la planeación con todos sus instrumentos y vertientes, considerando el elemento humano, la comunicación, participación, confianza y respeto (Martín, 2000).

En un estudio de clima organizacional, las dimensiones de este constructo son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos; para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las dimensiones que han sido



investigadas por interesados en definir los elementos que afectan el ambiente laboral de las organizaciones (Sandoval, Surdez y Lamoyi, 2013).

Litwin y Stringer (citados por Brunet, 2011) propusieron seis dimensiones que se deben considerar al analizar el clima de una organización:

1. Estructura: es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones, percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto, es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

El mismo autor afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

2. Grado de estructura que impone el puesto: mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Recompensa: se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo, estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Los autores Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) desarrollaron, adaptaron y validaron un instrumento de medición del clima organizacional con 8 escalas de clima organizacional aplicado al personal de instituciones públicas y son las siguientes:

1. Autonomía: la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

2. Cohesión: la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

3. Confianza: la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

4. Presión: la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

5. Apoyo: la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

6. Reconocimiento: la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

7. Equidad: la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

8. Innovación: es la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

En esta investigación se utilizaron 5 dimensiones del cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) autonomía, cohesión, apoyo, presión e innovación por considerarse las más apropiada para fines de este estudio.

Por otra parte, en la literatura existen pocos estudios de clima organizacional relativos a la industria extractiva del giro petrolero.

Dentro de estos estudios se encontró el realizado por Cerón (2012) quien llevó a cabo un análisis del clima laboral en una Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros denominada PETROWORLD, S.A. ubicada en Ecuador, esta investigación tuvo como objetivo indagar el estado de la comunicación interna y del clima laboral en la empresa mencionada. El estudio fue exploratorio y descriptivo con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizó como técnicas

de investigación la observación, las encuestas y las entrevistas. Los sujetos de estudio fueron 95 trabajadores para el análisis cuantitativo; para el análisis cualitativo realizó 3 entrevistas. La autora concluye en su estudio que el clima laboral no es armónico en la empresa, por lo que sugiere la posibilidad de replantear la filosofía corporativa y difundirla a través de los canales de comunicación interna para acentuar el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional.

Otro estudio es el elaborado por Rodríguez (2005), el objetivo de la investigación fue analizar el clima organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A, en cuanto a los modos de comunicación formal, participación en la toma de decisiones, formas de motivación, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y tipos de conflictos. La investigación fue descriptiva, cuantitativa con un diseño no experimental transversal. La muestra se conformó por 480 personas. Para la recolección de datos utilizaron la encuesta a través de un cuestionario. Los resultados reportaron que la comunicación formal se da a través de escritos respetando la cadena de mando; los trabajadores no se sienten involucrados en la toma de decisiones; no perciben ningún tipo de motivación para realizar las funciones y además perciben problemas de relaciones interpersonales en las diferentes áreas. Se determinó que el tipo de liderazgo que predomina, es el autocrático y los tipos de conflictos se presentan por situaciones interpersonales y por chismes. Para mejorar el clima organizacional, la autora propone reuniones y la necesidad de que verbalmente se les exprese cualquier tema relacionado con las funciones que realizan además de

los acuerdos a los que se lleguen en estas reuniones o indicaciones verbales, sean respetados por todos los participantes.

Por su parte, Cisneros y Paredes (2013) realizaron una investigación para analizar los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional en la empresa pública de petróleos en Ecuador. La investigación fue documental, descriptiva, explicativa y correlacional con un diseño no experimental transversal y un enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos aplicaron 61 encuestas a los trabajadores de la empresa. Los investigadores estudiaron 6 dimensiones del clima organizacional, estructura, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y compromiso. Los resultados reportaron falta de conocimiento de la estructura organizacional, escasa libertad para asumir responsabilidades y falta de reconocimiento por los trabajos bien hechos, a pesar de éstos resultados se identificó buena motivación al trabajar en equipo. Los autores proponen que los directivos deben trabajar en la definición clara de los objetivos, dar empoderamiento a los subordinados para la toma de decisiones, realizar evaluaciones al desempeño para identificar aspectos que necesiten ser optimizados, mejorar la comunicación interna para reforzar el compromiso y por ende, mejorar el clima de la organización.

Es importante realizar estudios de clima organizacional dado que se le ha relacionado directamente con la productividad de las organizaciones.

### **Objetivo**

Determinar la existencia de un clima organizacional favorable, medianamente favorable o muy favorable en el personal que trabaja en el

departamento de perforación en una extractiva del giro petrolero ubicada en Tabasco, México.

## **Metodología**

### *Tipo de estudio y diseño*

La investigación es descriptiva, el diseño es no experimental transversal con enfoque cuantitativo. De acuerdo a (Hernández, Fernández, Baptista 2006, p.102) las investigaciones descriptivas miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, et al. 2006, p.205). Los transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, et al. 2006, p.208).

### *Población y muestra*

La muestra está conformada por 120 trabajadores que pertenecen al departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en el Tabasco, México, todos pertenecen al género masculino; en lo que respecta al estado civil, 105 son casados y 15 son solteros; la edad reporta que 12 tienen menos de 30 años; 43 se encuentran entre los 31 y 40 años; 43 están en el rango de 41 y 50 años y 22 tienen más de 50 años. En cuanto a la categoría que tienen dentro de la empresa se encontró que uno es inspector técnico de perforación, 12 son perforadores, 14 son ayudantes de perforación de cabo, 16 son ayudantes de

perforación de chango, 32 son ayudantes de perforación de piso, siete son operadores de equipos auxiliares, nueve son ayudantes de trabajos de perforación, cuatro son encargados de mantenimiento técnico "A", cuatro son encargados de mantenimiento mecánico, cinco son encargados de mantenimiento eléctrico, tres son encargados de mantenimiento de soldadura, tres son ayudantes de mantenimiento mecánico, cinco son ayudantes de mantenimiento eléctrico y cinco son ayudantes de mantenimiento de soldadura. En lo relativo al tiempo que tienen laborando en esta categoría, 27 señalaron que entre uno y tres años, 52 entre tres y seis años, 17 entre seis y nueve años, 11 entre nueve y 12 años y 13 más de 12 años de antigüedad

#### *Diseño del instrumento*

Para fines de este estudio, se realizó una adaptación propia del cuestionario de Chiang, Salazar y Nuñez (2008); con relación a las variables sociodemográficas, se incluyeron: la categoría del trabajador (puesto), su antigüedad en la institución, la edad y el estado civil. El cuestionario contiene 20 preguntas sobre clima laboral, se estructuró en una escala tipo Lickert con cinco opciones de respuesta: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

Tabla 1. *Definición operacional de las dimensiones de clima organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores de parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
Presión laboral	Sentimientos de tensión que perciben los trabajadores provocados por sobrecarga de trabajo.
Innovación	La percepción acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

Fuente: Elaborado con base en Chiang et al. (2008)



### *Confiabilidad del Instrumento*

La confiabilidad del instrumento utilizado se realizó por medio cálculo del Coeficiente del Alpha de Cronbach, el cual reportó un valor de 0.838 que en términos generales el valor se considera altamente aceptable (Hernández, et al. 2006).

### *Recolección y análisis de datos*

Los cuestionarios fueron entregados en un sobre cerrado a cada trabajador en el punto de partida oficial hacia los equipos de perforación (despacho de guardia), ofreciendo una breve plática y haciendo énfasis en el anonimato de quien respondió la encuesta con la finalidad de brindar confianza y conseguir la veracidad en las respuestas. Para el análisis estadístico se empleó el programa estadístico Statistics Package for Social Science SPSS Versión 15.0 para Windows Vista.

## Resultados

### *Estadísticos Descriptivos*

Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

### *Estadísticos descriptivos de la dimensión autonomía.*

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1.-Decido la forma en que hago mi trabajo.	120	1	5	3.92	1.074
2. Organizo mi trabajo como mejor me parece.	120	1	5	3.86	1.079
3.- Propongo mis propias actividades de trabajo.	120	1	5	3.08	1.338
4.-Tengo libertad de decisión al ejecutar mi trabajo.	120	1	5	3.76	1.145
N válido (por lista)	120				

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario

En la tabla 2 puede observarse que el clima organizacional en la dimensión de autonomía se encuentra entre favorable y medianamente favorable teniendo mayor autonomía en la forma en que hacen su trabajo y menor autonomía en proponer actividades en el trabajo.

Tabla 3

*Estadísticos descriptivos de la dimensión cohesión.*

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
5.-Las personas que trabajamos en perforación nos ayudamos los unos a los otros.	120	1	5	4.04	1.040
6.-En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.	120	1	5	3.92	.992
7.- Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajamos en perforación.	120	1	5	3.97	.898
8.- Respetamos los deseos, las habilidades y la personalidad de los demás.	120	1	5	3.85	1.058
N válido (por lista)	120				

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario

La tabla 3 muestra un clima organizacional favorable en la dimensión de cohesión en virtud que el promedio de respuesta oscila por arriba de 3.8.

Tabla 4

*Estadísticos descriptivos de la dimensión apoyo.*

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
9.- Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.	120	1	5	3.89	1.180
10.-Mi superior me motiva a superarme cada día más.	120	1	5	3.86	1.197
11.-Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas de trabajo.	120	1	5	3.79	1.194
12.- Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.	120	1	5	3.48	1.230
N válido (por lista)	120				

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario

La tabla 4 muestra que en la dimensión apoyo de los jefes hacia los trabajadores, las respuestas se encontraron entre los números 3 y 4 por lo que el clima organizacional puede ser considerado entre favorable y medianamente favorable.

Tabla 5

*Estadísticos descriptivos de la dimensión presión laboral*

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
13.-Muchos de los compañeros de trabajo en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	120	1	5	3.31	1.143
14.-En mi departamento hay presión para realizar el trabajo.	120	1	5	3.25	1.190
15.-Me siento como si nunca tuviese un día libre.	120	1	5	2.55	1.208
16.-Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	120	1	5	2.68	1.161
N válido (por lista)	120				

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario

La tabla 5 muestra que los trabajadores no sienten presión laboral ya que contestaron en los ítems que corresponden a las respuestas en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se muestra un clima organizacional favorable para esta dimensión.

Tabla 6

*Estadísticos descriptivos de la dimensión innovación.*

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
17.-Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	120	1	5	3.25	1.183
18.-A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de forma distinta.	120	1	5	3.08	1.178
19.-Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las actividades del trabajo.	120	1	5	3.68	1.146
20.-En mi trabajo los compañeros estamos abiertos al cambio.	120	1	5	3.85	1.018
N válido (por lista)	120				

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario

De acuerdo al resultado de las medias, la tabla 6 muestra un clima organizacional medianamente favorable para la dimensión de innovación.

## Conclusiones

Los estudios de clima organizacional son un referente importante para la toma de decisiones en las organizaciones, ya que proporcionan información relativa a las percepciones que tienen los individuos acerca de las interacciones entre sus miembros y los procesos organizativos. En esta investigación, se analizaron aspectos tales como autonomía, cohesión, apoyo, presión laboral e innovación en trabajadores de una empresa petrolera ubicada en Tabasco México.

En el cálculo realizado por cada una de las preguntas se encontró la media más alta en la dimensión de cohesión (3.94) y la media más baja en presión laboral (2.94), en promedio, las dimensiones de autonomía (3.65) y apoyo de los jefes hacia los trabajadores (3.75) muestran un clima organizacional entre favorable y medianamente favorable; en cohesión y presión laboral se encontró favorable y un clima organizacional medianamente favorable para la dimensión de innovación (3.46).

Estos resultados difieren con lo encontrado por Cerón (2012) y Rodríguez (2005) quienes concluyeron en sus estudios que el clima laboral no era armónico y se percibían problemas de relaciones interpersonales en las diferentes áreas.

Los resultados señalan como una oportunidad para mejorar el ambiente laboral en las dimensiones de autonomía, en apoyo de los jefes hacia los subordinados y en innovación. Aunque el promedio más alto fue en cohesión y es posible considerarlo como un ambiente favorable, no se encontraron respuestas en la opción 5 lo que indica la no existencia de un clima muy favorable en esta dimensión, por lo tanto, también se deben tomar decisiones para optimizar este

factor. Los trabajadores no perciben la presencia de presión laboral, lo cual es un elemento que puede favorecer el rendimiento de los individuos en la organización, en este sentido es necesario que la empresa ponga especial atención en mantener y mejorar el clima favorable en este aspecto.

### Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 123-133. Recuperado de <http://www.rpd-online.com/article/view/63/63>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cerón, A.M. (2012). Diagnóstico del estado de la comunicación interna y del clima laboral de la Compañía de Comercio, Industria y Servicios Petroleros PETROWORLD, S.A. y propuesta de estrategias comunicacionales para fortalecer la identidad y cultura corporativa de la empresa. *Tesis de licenciatura*. Universidad de las Américas.
- Cisneros, M.G., Paredes, W.V. (2013). Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito. Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6369>
- Chiang, M.M., Salazar, C.M., Huerta, P.C. y Núñez, A. (julio, 2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.



- Revista Universum, 23(2), 66-85. Recuperado de [http://universum.otalca.cl/contenido/index-08-2/Maria\\_Chiang.pdf](http://universum.otalca.cl/contenido/index-08-2/Maria_Chiang.pdf)
- Fernández, T. (julio, 2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2ª. ed.) México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación.(5ª. ed.). México. McGraw Hill.
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20736-20660-1-PB.pdf>
- Mújica de González, M. (mayo, 2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13 (24), 290-304. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Rodríguez, M. (2005). Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo S. A. Tesis de licenciatura. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Facultad de Ciencias Empresariales. San José Costa Rica.
- Salgado, J.M., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>

- Sandoval, M.C., Surdez, E.G., Lamoyi, C.L. (2013). Clima organizacional. En D.E. Magaña (Coord.) *Factores organizacionales y psicosociales que inhiben el desempeño académico* (pp. 114-137). Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Watkin, C. y Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organizational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7), 380 – 386. Recuperado de la Base de Datos del Grupo Emerald.
- Zancudo, M.T. (1996). Profesores universitarios y clima organizacional. *Informe de investigaciones educativas*, X (1), 91-110.

# Modelo de Innovación aplicado a la pequeña y mediana empresa a través de la investigación acción

---

*Dra. María Elvira López Parra<sup>1</sup>  
Lic. Alicia del Carmen Carrada Encinas<sup>2</sup>  
Dra. María del Carmen Vásquez Torres<sup>3</sup>  
Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado<sup>4</sup>*

## Resumen

La innovación se ha estudiado como un factor determinante en la permanencia de las empresas y se han creado modelos de innovación, sin embargo estos modelos son un prototipo que han seguido las empresas medianas y grandes y no la micro y pequeña empresa. El objetivo es integrar las reflexiones del proceso de implantación de un modelo de innovación para la pequeña empresa que le permita al empresario reflexionar sobre su propia práctica en términos de innovación. El modelo se aplicó a 3 pequeñas empresas con más de 5 años de haberse constituido. La metodología utilizada para la implementación del modelo fue la investigación acción, la cual permitió documentar el proceso. En cuanto a los resultados, el diagnóstico de las empresas objeto de estudio mostró que aun cuando han permanecido en el mercado no han logrado implementar una cultura

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [mariaelvira.lopez@itson.edu.mx](mailto:mariaelvira.lopez@itson.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [alicia\\_carrada@yahoo.com.mx](mailto:alicia_carrada@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [mariaadelcarmen.vasquez@itson.edu.mx](mailto:mariaadelcarmen.vasquez@itson.edu.mx)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [zulecorral@gmail.com](mailto:zulecorral@gmail.com)

de innovación. Se elaboró un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y se presentó a cada empresario dando un espacio para la reflexión y para las propuestas de mejora. Como una aproximación a las conclusiones se pudo rescatar que la confianza que se genera entre el empresario y el consultor, favorece el desarrollo de propuestas de mejora y al mismo tiempo renueva el espíritu emprendedor con el que cuenta el empresario. Se propone darle seguimiento a las propuestas considerando el plan de acción de las mismas, con el propósito de generar una cultura de innovación que le permita un crecimiento.

Palabras clave: innovación, conocimiento, micro, pequeña y mediana empresa

## **Introducción**

La innovación es ahora una variable importante en la estrategia empresarial, es necesaria para adaptarse a los cambios económicos y sociales, además de ser una actividad determinante para obtener ventajas competitivas (González, Jiménez y Sáez, 1997)

Según el Instituto Mexicano para la competitividad, México se encuentra en el lugar 66 de 143 países en el Índice Mundial de la Innovación en el año 2014 y el estado de Sonora se encuentra en el lugar 15 según el índice de competitividad estatal publicado en el año 2012. Con estas estadísticas se puede observar que se ha escalado poco en términos de innovación y el camino recorrido no ha sido el de mayor impacto. De ahí que México debe impulsar acciones que permitan la innovación, como es el caso de las estrategias presentadas en el Plan Nacional de Desarrollo que impulsan a los emprendedores a crear unidades de negocios y a

fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa a través de mecanismos que incrementen el potencial como es la inserción exitosa a las cadenas de valor de los sectores estratégico que presentan las grandes empresas (Plan Nacional de Desarrollo, 2013 - 2018).

Por otro lado el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en México muestra un registro de 4,926, 061 unidades económicas, de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99.8%, generando más del 50% del Producto Interno Bruto existente en el país, por lo que es de vital importancia generar estrategias que permitan, a través de la innovación, no solo la supervivencia sino el crecimiento y consolidación de este tipo de empresas que representan el principal motor de la economía Mexicana.

### **Planteamiento del problema**

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 muestra estrategias para impulsar la innovación, sin embargo en el sector empresarial, las entidades económicas se encuentran con algunas barreras al querer desarrollar dichas actividades, en especial la pequeña empresa, entre las barreras más comunes esta la reducida capacidad financiera, el poco personal calificado y el menoscabo de estrategias administrativas; sin embargo la falta de innovación no es exclusivo de la pequeña empresa, se han realizado diversos estudios, entre los que se encuentran los citados por Ramírez ( 2015) sobre la innovación industrial del proyecto Sappho (Study of Industrial Innovation, more specifically management of innovation), que muestran que no existe una relación directa, entre la cantidad de tecnología y el nivel de éxito en la innovación, concluyendo que los avances tecnológicos no son sinónimo de avances en el conocimiento, puesto que se requiere realizar ajustes

de acuerdo al tipo de producto y posibilidades de producción. Así mismo, se determinó que para que las innovaciones se consideren exitosas, éstas deben permanecer en el mercado generando ganancias, por lo que existen innovaciones que aunque son tecnológicamente destacadas no han podido permanecer en el mercado.

Una de las estrategias realizadas por el gobierno mexicano para impulsar la innovación, el crecimiento y consolidación de la micro, pequeña y mediana empresa fue la certificación de consultores. Los apoyos que ofrece esta red de consultores es el seguimiento en materia de procesos de producción, productividad y organización. Esta estrategia resultó efectiva para el gobierno al asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos (Secretaría de Economía, 2011).

Por otro lado el diario oficial de la federación presenta la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa actualizada al 21 de Enero de 2015 en donde se tiene como objetivo el desarrollo económico a través de la creación de empresas y el apoyo para su competitividad y sustentabilidad.

Su función es promover, entre otros, el entorno favorable de las pequeñas empresas, la creación de una cultura empresarial, acceso al financiamiento, esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico, cooperación y asociación de las pequeñas empresas a través de organizaciones empresariales (Cámara de Diputados del H. Congreso de la unión, 2015).

Como se puede observar, en los últimos años se ha incrementado el seguimiento de las nuevas ideas de negocios a través de estructuras que dan apoyo al emprendedor y se le capacita para enfrentar la vida empresarial de manera sólida.

Estas estructuras que han operado por más de una década son llamadas incubadoras de negocios y son de tres tipos: (1) incubadora de negocios tradicional, (2) incubadora de negocio de tecnología intermedia y (3) incubadora de negocios de alta tecnología y en cada una de ellas, se da un seguimiento según los requerimientos de especialización (Secretaría de Economía, 2015). El gobierno en México presenta estrategias para impulsar la innovación, pero no se cuenta con un modelo de innovación que permita a la pequeña y mediana empresa su crecimiento y consolidación. Se han presentado diferentes investigaciones sobre modelos de innovación entre las que se encuentran los modelos: lineales, por etapas, de redes, interactivos, mixtos, integrados y lo último, el modelo de innovación abierta; sin embargo no se han efectuado estudios empíricos que presenten las formas y los factores que se tienen que considerar para apoyar a la pequeña empresa a desarrollar innovación a través de su experiencia y a adquirir ventajas competitivas. De ahí que la pregunta de investigación es: ¿qué impacto en el desempeño organizacional generará un modelo de innovación aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa a través de la investigación guiada?

### **Objetivo**

Considerando que el estudio se encuentra en la modalidad de investigación en proceso el objetivo se limita a:

Integrar las reflexiones del proceso de implantación de un modelo de innovación para la pequeña empresa que le permita al empresario reflexionar sobre su propia práctica en términos de innovación y sea capaz de realizar mejoras de manera constante, optimizando sus procesos de innovación.

## **Justificación**

La presente investigación hace una reflexión sobre los diferentes modelos de innovación y se incluye el factor seguimiento o práctica guiada como un elemento importante para que el empresario, que ha logrado la permanencia de la organización en el mercado, pueda llevarla a un crecimiento en sus ventas, en su personal calificado, en sus márgenes de utilidad, entre otros.

Se han identificado estudios sobre modelos de innovación pero son pocas las investigaciones que se han realizado sobre la aplicación de los modelos en las pequeñas empresas, por lo que esta investigación podría resolver un problema práctico que tiene este sector, que por su falta de innovación en los procesos, la organización y comercialización mueren en los primeros 3 años de haberse constituido.

## **Marco teórico**

La innovación y las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

En los últimos años el término de innovación ha cobrado una mayor relevancia dentro del contexto empresarial, donde se busca que las empresas, además de la permanencia dentro del mercado, ofrezcan un valor agregado, no solamente en los productos o servicios, sino también en aspectos como la estructura organizacional, los procesos, y la comercialización, entre otros.

Según el manual de Frascati emitido por la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE, 2002) el término de innovación, se trata de la transformación de una idea en un producto o en un servicio comercializable, un



procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social.

Un par de décadas atrás, el gurú de la administración Peter Drucker (1988) señalaba el concepto de innovación como una “herramienta específica de los empresarios innovadores” es decir, un medio para “explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Una disciplina que puede aprenderse y practicarse.”

Recientemente se han manejado conceptos que se encuentran estrechamente ligados a la innovación como creatividad, calidad y competitividad. De acuerdo con el índice global de competitividad (IGC) los países que encabezan la edición 2014-2015 son Suiza, con la primera posición, seguido por Singapur, Estados Unidos, Finlandia y Alemania. Por su parte, México cayó seis posiciones en el ranking al bajar de la posición 55 hasta la 61. Datos que invitan a la reflexión, con respecto a lo que se está realizando en nuestro país que impacta directamente en su desempeño (Índice global de competitividad, 2014)

Tomando en cuenta lo anterior, resulta interesante analizar lo planteado por Michael Porter en su artículo “ The competitive advantage of nations” donde menciona que la prosperidad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar la presión y el reto de sus competidores, de sus proveedores y de sus clientes.

Anteriormente se manejaba el paradigma de que la generación de empleo, bienestar y satisfacción social era responsabilidad de las grandes empresas, sin

embargo, son en realidad, las pequeñas y medianas empresas (PYME), las principales impulsoras de la economía en los países. Al respecto Villegas & Varela (2014) realizaba un comparativo entre las grandes empresas y las pymes, donde indicaba que las empresas pequeñas innovan y producen más avances tecnológicos que las grandes, además de ser más resistentes a cambios ambientales, tendiendo a innovar en lugar de adquirir.

Birch (como lo cita Villegas & Varela, 2014) realiza una analogía en lo que respecta a la dinámica de las organizaciones, donde las clasifica como elefantes, gacelas y ratones.

Los elefantes son empresas de gran tamaño, cuya dinámica es poco flexible, sin embargo, pese a que son pocas, son significativas por su tamaño. Por otra parte los ratones, son empresas pequeñas, bastante flexibles y con amplia capacidad reproductiva, sin embargo, pese a que son muchas su ciclo de vida es limitado, en cambio, las empresas gacelas tienen los beneficios del dinamismo, la rapidez y la agilidad, y a diferencia de las empresas ratones, pueden cambiar de dirección cuando el entorno ataca, por lo que el autor señala que mientras las grandes y pequeñas empresas proveen estabilidad económica, las empresas gacelas son las que aportan dinamismo y crecimiento, siendo generadoras de empleo y riqueza, por lo que es el modelo empresarial más recomendado para los países de América Latina.

Sin embargo, no se trata solamente de impulsar la apertura de las pymes, sino, propiciar el contexto político, económico y social que favorezca el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones, a través de diversos tipos de innovación.

Un dato que resulta relevante para el análisis de la competitividad e innovación a nivel global, es que las empresas familiares aportan en promedio, entre un 45% y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) en todos los países capitalistas, por lo que representan una importante contribución a la riqueza y el empleo. (Neubauer y Lank, 1998, como lo cita Hernández, 2007)

Hernández (2007) realizó un análisis en diversas empresas familiares, cuyos resultados señalaron que las pymes durante los últimos años, e incluso décadas han manejado un nivel relativamente bajo de innovación, en aspectos como su estructura organizacional, los sistemas de trabajo, y los enfoques gerenciales, entre otros. Además de un bajo grado de formalización en cuestiones como la toma de decisiones, los procesos y sistemas de control y comunicación. Lo que ha repercutido en su desempeño y en su competitividad.

Retomando lo mencionado por Drucker (1988) Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas así como sus principios y aplicaciones.

Con respecto al giro o actividad de las empresas seleccionadas para realizar la presente investigación, se seleccionaron empresas de los tres sectores, industrial comercial y de Servicios.

Durante los últimos años, el sector servicios ha crecido sostenidamente a nivel internacional, el que aporta un mayor porcentaje al Producto Interno Bruto (PIB) y por consiguiente un mayor número de empleos. En donde la innovación abarca diversas variables como la estructura organizacional, los procesos, o la tecnología.

Particularmente dentro del ámbito educativo, que es donde se centra el giro de una de las empresas objeto de estudio de la presente investigación, la parte de innovación se ha visto reflejada en los procesos y técnicas de enseñanza aprendizaje, donde es cada vez mayor el uso de las tecnologías de Información y comunicación (TIC's) que requieren de una constante actualización, tanto por parte de los usuarios (estudiantes) como por parte de los docentes, y que sin duda van orientadas a facilitar el acceso a la información, que proporcione una ventaja competitiva.

Dentro del sector comercial, este contempla una serie de tareas de distribución, dependiendo de la cantidad de empresas relacionadas al canal, buscando optimizar la logística en los procesos de comercialización, además de la incorporación de nuevos métodos de comercialización como es el caso del comercio electrónico, y el uso de las redes sociales, los cuales facilitan en gran medida el proceso de compra a los clientes, quienes pueden realizarla desde la comodidad de su casa o de cualquier dispositivo móvil o electrónico.

En lo que se refiere al sector industrial, el tipo de innovación más frecuente, es de carácter tecnológico, principalmente lo que concierne a la química de los materiales, los equipos de embalaje y la microelectrónica. (Romo,1993 citado por Del Valle, 2006) en el caso de esta investigación se hará un mayor énfasis en el sector lechero, debido a que una de las empresas objeto de estudio tiene como actividad económica la producción de quesos.

Según Del Valle Rivera (2006) la innovación tecnológica dentro de este sector en México, pudiera representar un medio para el incremento de la competitividad que permita al país afrontar nuevos retos económicos. Ya que adicionalmente a las innovaciones en equipos, también se han detectado innovaciones en los procesos de conservación, y dentro de los procesos de producción. Anexando a los anteriores innovación con respecto al aspecto comercial, al buscar una diferenciación dentro del mercado.

### Tipos de innovación

Existen muy diversas clasificaciones en lo que respecta a los tipos de innovación, ya que estas pueden variar de acuerdo a su magnitud, su relevancia o bien, al área de la empresa en donde se enfoquen.

Tomando en cuenta el objeto o el fin que tiene la innovación Drucker (1988) acuñaba el término de innovación sistemática, la cual consiste en el análisis sistemático de las oportunidades que los empresarios pueden ofrecer para innovación social o económica.

Sánchez (2010) menciona diferentes dimensiones para el término innovación: la innovación de producto, del proceso, del servicio, innovación administrativa y de mercados.

Puede definirse la innovación del producto a aquella que tiene que ver con las características físicas y técnicas de la gama de productos de una empresa, mientras que la innovación del proceso tiene un mayor énfasis en cómo hacer las cosas diferentes, mientras que en la de servicio se enfoca en la satisfacción del cliente, sin dejar de lado la innovación administrativa y de mercado, en donde se diseñan estrategias, como la empresarización, donde el personal, se visualiza como empresario y responsable de la gestión de su área, y de esta manera mantener una mayor gama de posibilidades ante los retos que pudieran presentarse a futuro.

Por otra parte, si tomamos en cuenta la clasificación de innovación, según su relevancia Castells & Pasola (2004), mencionan que no todas las innovaciones cuentan con el mismo grado de importancia, puesto que unas pueden ser principales o radicales y otras incrementales.

Las innovaciones incrementales, se basan en la mejora de los productos y procesos ya conocidos, es decir, se centran en las necesidades del mercado, y por consiguiente en la reducción de costos. En cambio, Las innovaciones radicales, se originan en la ciencia y la tecnología, dando como resultado mejoras espectaculares en los resultados, sin que la mejora en los costos sea la variable relevante.

## Modelos de innovación

Los modelos de innovación han estado renovándose por las necesidades del mercado, del producto y los procesos en las organizaciones, Velasco, Zamanillo e Intxaurburu (2007) hace un resumen de ellos y sus aportaciones:

**Modelo lineal:** nace en los años 60's, supone que el proceso de investigación y desarrollo (I+D) puede ser el origen de otros procesos de innovación. Algunos inputs se convierten en productos a lo largo de una serie de pasos. Su principal característica es su linealidad.

**Modelo por etapas:** nace en los años 60's, la innovación es una actividad secuencial de carácter lineal, pero el proceso de innovación se presenta como una serie de etapas, y añade a este proceso la generación de ideas tiene lugar en los departamentos de la organización.

**Modelo interactivo:** se presenta en los años 70's, y consistió en lograr una relación entre la investigación de conocimiento técnico y el desarrollo tecnológico según las necesidades del mercado y por ellos se impone retroalimentación en todas las etapas del desarrollo para su mejora.

**Modelos integradores:** aparecen en los años 80's, las acciones de innovación no son secuenciales, y se consideran procesos simultáneos. Los departamentos trabajan de manera multidisciplinaria y todos van juntos desde el inicio hasta el final del proceso de innovación.

Modelo en red: este nace a mediados de los 90's, el aprendizaje tiene lugar dentro y fuera de la empresa, por lo que la innovación es un proceso distribuido en red., por lo que se destacan las herramientas electrónicas que permiten a las organizaciones ser eficientes tanto en su interior como en su exterior (clientes, proveedores, colaboradores, etc.)

Finalmente, Chesbrough creó en el año 2003 el término de innovación abierta, que explica cómo las organizaciones pueden buscar nuevas ideas en el exterior, además de compartir sus propias ideas (Bediaga, 2008).

#### Seguimiento o práctica guiada

La práctica guiada, o seguimiento a través de un proceso de consultoría, puede ser un factor de cambio, que ayude a las organizaciones a ser más competitivas en diversas áreas.

Uno de los principales aspectos que son motivo de interés para los empresarios es el de la innovación, debido a que la mayoría de las empresas que llevan varios años en el mercado, necesitan estrategias que les permitan hacer frente a los nuevos competidores.

Entre las posibles causas que obstaculizan la innovación dentro de la empresa, se encuentran la falta de conocimientos técnicos y la resistencia al cambio reflejada en sistemas, políticas y cultura empresarial obsoletos.

Si el origen de la falta de innovación se debe a la ausencia de conocimientos técnicos, la empresa deberá reforzar las actividades de Investigación y desarrollo, pero si el motivo son los sistemas, políticas y cultura empresarial, se



requerirá un diagnóstico a fondo por parte de un consultor y el establecimiento de estrategias que promuevan el desarrollo de innovaciones dentro de los procesos y la estructura de la organización, a través de cursos de sensibilización.

Aunque son conceptos diferentes, existe una estrecha relación entre la consultoría de empresas, la capacitación y la investigación. “En la consultoría moderna, el aprendizaje constituye uno de los principales objetivos, al elegir sus métodos y colaborar con el cliente, el consultor se propone transmitir sus conocimientos prácticos y experiencias personales a la organización”. Utilizando a la capacitación como un instrumento de intervención esencial, como parte de un servicio especial al cliente (Kubr, 2012 p.54)

En lo que se refiere a la relación que existe entre la consultoría y la investigación surgen una serie de diferencias y similitudes en diversos factores, que van desde la concepción de un problema u objeto de estudio, hasta su evaluación.

De acuerdo a Kubr (2012) las principales diferencias radican en que durante el proceso de investigación, el problema puede ser propuesto por el investigador en forma de hipótesis, además de que existe una mayor flexibilidad de tiempo y facilidad para la obtención de información y el producto final de una investigación se centra en la aportación de nuevos conocimientos y teorías.

En cambio, durante la consultoría, un problema es principalmente concebido por el cliente, existe mayor rigidez en el tiempo y la información es de carácter confidencial, teniendo como producto final el generar mejores prácticas de dirección.

La consultoría y la investigación, pese a tener varias diferencias, comparten muchos aspectos y pueden beneficiarse mutuamente. Un ejemplo de ello es la llamada “Investigación operativa” que busca solucionar un problema práctico y al mismo tiempo aportar nuevos conocimientos acerca del sistema social objeto de estudio.

Entre los beneficios aportados por la investigación hacia la consultoría pueden mencionarse que diversos grupos de consultores se apoyan en resultados de investigaciones para enriquecer sus estrategias y propuestas. De igual manera, la consultoría apoya a la investigación mediante la obtención de datos, representando una sinergia para ambas disciplinas.

Por lo tanto, a través de la utilización de diversas técnicas de investigación, consultoría y capacitación, será posible brindar a los empresarios las herramientas, mecanismos y técnicas necesarias para que mediante la innovación, hagan frente a los retos que supone un mercado cada vez más competitivo.

### **Metodología**

La metodología utilizada para la implementación del modelo de innovación en la pequeña empresa fue la investigación acción. Esta permitió hacer un diagnóstico de la situación actual de tres pequeñas empresas en términos de innovación en sus procesos, productos, organización y comercialización, con el propósito de guiar la implementación de las propuestas realizadas en cada una de ellas. La investigación acción permitió a los empresarios hacer reflexiones sobre el grado

de innovación que han desarrollado a lo largo de los años, con el fin de mejorar sus propias prácticas, su comprensión sobre la importancia de la innovación y la identificación del contexto en que la innovación se desarrolla.

La investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que se enfocó a la comprensión de los tipos de innovación que se desarrollaron en las empresas objeto de estudio, considerando la perspectiva del empresario, los empleados y sus clientes, todo ello en un ambiente natural y en relación con su entorno.

El diseño de investigación fue de tipo no experimental debido que se efectuó sin manipular las variables. Se realizó un estudio descriptivo, esto es, se pretendió conocer las propiedades, características, perfiles y actitudes de los participantes y su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### Participantes

El estudio se realizó en tres empresas pequeñas (por el número de sus trabajadores que va de 11 a 50), de tres giros diferentes: comercial, industrial y de servicio, sin embargo aun cuando no fueron del mismo giro el modelo se implementó rescatando la práctica guiada (seguimiento) y la acotación está directamente relacionada al tamaño de la empresa, por que las características del modelo mantiene la particularidad de la guía o seguimiento, independiente del giro que ellas realizan.

La empresa de servicio es una institución educativa del nivel medio superior y fue constituida en 1935 y cuenta con 15 empleados.

La empresa comercial se dedica a la compra y venta de auto eléctrico, baterías y llantas para autos, además ofrece el servicio eléctrico para vehículos. Se constituyó en 1987 y cuenta con 26 empleados.

La empresa industrial es una cremería que elabora diversos tipos de quesos, fue constituida en 1991 y cuenta con 25 empleados.

Las tres empresas fueron sometidas al proceso investigación-acción que comprende las fases de la consultoría de negocios.

### Materiales

Para la recolección de información se llevó a cabo una entrevista a través de un cuestionario estructurado para el empresario (tomador de decisiones) el cual estuvo dividido en cinco partes: (1) datos generales de la empresa, (2) información sobre el empresario, (3) evaluación general de la empresa, (4) determinantes de la innovación en la empresa y (5) la quinta estuvo relacionada con elementos de la competitividad. El cuestionario se realizó en escala tipo Likert y el cuarto apartado, que tuvo el mayor peso porcentual, estuvo conformada por doce variables adaptadas de Arceo y Rueda (2010): importancia de la innovación, contexto de la innovación, actitud de la innovación, diseño o mejora del producto, innovación realizada a los procesos, innovación realizada a la organización, innovación realizada a la comercialización, obstáculos para la innovación, tipos de innovación, capital comercial, capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, con un total de 110 ítems.

El instrumento de Arceo y Rueda (2010) se basó en una amplia revisión bibliográfica y en cuestionarios similares, como: determinantes de la innovación en la empresa, desarrollada por el consejo económico y social de la región de Murcia

y el de diagnóstico sobre la gestión de la innovación en la Empresa elaborado por la Asociación Valenciana de Empresarios de plásticos. Además se aplicó a un total de 62 pequeñas empresas de Villahermosa Tabasco con planillas menores de 20 empleados.

Por otra parte se llevó a cabo una entrevista para los empleados la cual constaba de siete preguntas abiertas que permitió libertad en la respuesta y finalmente se entrevistó a los clientes a través de un cuestionario integrado por siete preguntas abiertas.

Las tres entrevistas tuvieron el propósito de conocer la opinión libre de los participantes sobre los procesos de innovación que las empresas objeto de estudio, han venido o no implementando en el tiempo.

#### Procedimiento

El procedimiento utilizado fue considerando las etapas de la investigación-acción que son similares a las de la consultoría de negocios, mostradas en el modelo de Whitehead (1991) presentado por Bernal, Herraiz, Martínez, Picazo, Prieto y Rodríguez (2015): (1) identificar el problema, (2) proponer la solución, (3) poner en práctica la solución, (4) evaluar los resultados de las acciones emprendidas y (5) modificar la práctica a la luz de los resultados.

Por otra parte algunos principios que se consideraron en la investigación, se mencionan a continuación: (1) los participantes fueron consultados para el desarrollo de la misma, (2) para llevar a cabo las entrevistas con los empleados y los clientes, se solicitó el permiso al empresario y (3) para la implementación de las acciones o propuestas en donde se involucra al cliente y los empleados, se solicitó autorización al empresario.

Considerando lo anterior, la investigación se realizó en cuatro etapas:

Primera etapa: considerando el contexto de las empresas objeto de estudio se recabó información que permitiera hacer un diagnóstico de su situación actual en términos de innovación, para ello fue necesario:

- a) recolectar información sobre acciones de innovación que han desarrollado los empresarios a través de la entrevista con los encargados o dueños, los empleados y los clientes.
- b) analizar información recabada que permita contestar a las preguntas ¿qué ha hecho la empresa en términos de innovación empresarial? ¿qué se puede hacer al respecto?
- c) elaborar un cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) por cada uno de los participantes (empresario, clientes y empleados) para conocer de manera gráfica la situación en la que se encuentra en términos de innovación

Segunda etapa: desarrollo de propuestas considerando la situación actual de la empresa en términos de innovación, por lo que fue necesario las siguientes acciones:

- a) con la información presentada en el FODA se crearon las propuestas de mejora
- b) se presentaron cada una de las propuestas al empresario y se hicieron algunas reflexiones sobre las prácticas que se han venido haciendo en la organización y que pudieran mejorarse para impactar en su competitividad.
- c) el empresario decidió cuáles de las propuestas se implementarían en la organización.

Tercera etapa: desarrollo y aplicación de la propuesta.

Cuarta etapa: evaluar el impacto de la(s) propuesta(s) implementada(s).

La investigación se encuentra en proceso debido a que actualmente se están implementando las mejoras en las organizaciones, de tal forma que la tercera y cuarta etapa se difundirán en otro foro.

### Resultados preliminares

El modelo de innovación para la pequeña y mediana empresa que se aplicó a las tres empresas objeto de estudio, se presenta a continuación:

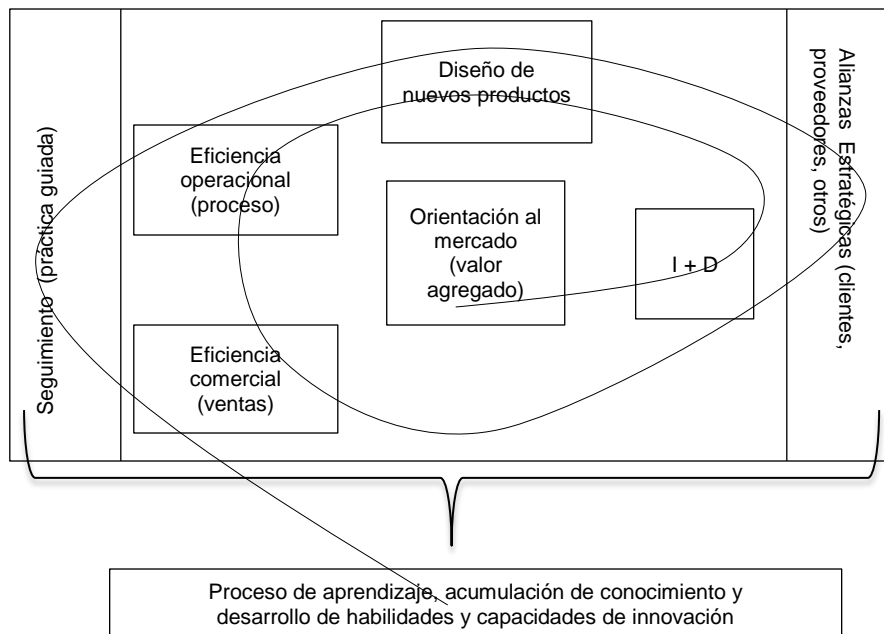


Figura 1. Modelo de innovación para PYMES a través de la práctica guiada

Fuente: López, González y Vásquez (2015)

Este modelo resalta aportaciones realizadas por investigaciones sobre los modelos de innovación que van desde 1983 destacando a: Saren (1983), Kline (1986), Takeuchi y Nonaka (1986), Rothwell (1994), Chesbrough (2003) y Duarte y Sangrá (2005) que incluyen la innovación orientada al mercado, a la investigación y desarrollo, al diseño de nuevos productos, a la eficiencia operacional y comercial, a las relaciones con universidades, sociedad y conocimiento público, para finalmente ser fomentada a través de la práctica guiada y el seguimiento de las acciones innovadoras realizadas (López, González y Vásquez, 2015)

Para validar el modelo de innovación para la pequeña y mediana empresa, considerando los elementos de la práctica guiada, fue necesaria la intervención bajo la metodología de la investigación acción. A continuación se muestra los resultados preliminares de esta investigación.

#### Antecedentes

La idea de aplicar el modelo de innovación a la pequeña empresa nació de la necesidad de sobrevivencia que tiene este sector y las oportunidades de crecimiento que la innovación en el producto, proceso, organización y comercialización puede llegar a tener.

Para conocer la situación actual de las empresas objeto de estudio se aplicaron entrevistas a través de tres cuestionarios estructurados y semi-estructurados al empresario, los clientes y los empleados con el propósito de identificar la situación en la que se encuentran en términos de innovación y reflexionar sobre opiniones y comentarios acerca de la innovación.



Una vez realizadas las entrevistas se elaboró una matriz FODA, resaltando las fortalezas y debilidades de la empresa a través de las opiniones del empresario, los empleados y los clientes, y con ello proponer estrategias de innovación que mejoren su competitividad. A continuación se muestra el Cuadro 1, 2 y 3 relacionada al FODA de la empresa de servicio:

Cuadro 1. Análisis FODA de la empresa de servicio, institución de educación media superior (perspectiva del empresario)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Años de experiencia en el ramo educativo.</li> <li>• Se cuenta con una filosofía empresarial por escrito.</li> <li>• La estructura organizacional se encuentra bien definida.</li> <li>• La escuela está incorporada al Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación que se le brinda al personal no es constante.</li> <li>• No se ha realizado un cambio de imagen en los últimos años.</li> <li>• Falta de realización de estudios de mercado de la competencia.</li> <li>• No se cuenta con un plan de mercadotecnia.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente las disposiciones oficiales incorporaron los estudios de bachillerato como parte de la educación básica, que anteriormente abarcaba solo primaria y secundaria.</li> <li>• La oferta existente de Instituciones públicas no satisface en su totalidad la demanda existente.</li> <li>• Crecimiento de la ciudad e incremento de la población.</li> <li>• Posibilidad de Acceso a apoyos gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos regulatorios, referentes a Instituciones educativas.</li> <li>• Competencia excesiva que ofrezcan dentro de sus servicios un valor agregado como cursos extracurriculares.</li> <li>• Apertura de nuevas instituciones educativas por parte del Gobierno Federal o Estatal.</li> <li>• Siniestros o desastres naturales.</li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo de los padres de familia.</li> </ul>

Cuadro 2. Análisis FODA de la empresa de servicio, institución de educación media superior (perspectiva de los profesores)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo en equipo por parte de los administrativos y docentes</li> <li>• Valores de la institución</li> <li>• El prestigio y la experiencia que tiene la institución</li> <li>• La ubicación geográfica de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación continua del docente.</li> <li>• Las instalaciones dentro de la institución no se encuentran en su perfecto funcionamiento.</li> <li>• Falta de comunicación entre alumnos, docentes y servicios escolares.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de las tecnologías</li> <li>• Certificación de los profesores en instituciones acreditadas de acuerdo a su perfil.</li> <li>• Programas de estímulo a la educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía por la que pasa el país.</li> <li>• La competencia excesiva en la región.</li> </ul>

Cuadro 3. Análisis FODA de la empresa de servicio, institución de educación media superior (perspectiva de los alumnos)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal docente es flexible.</li> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• La institución brinda un buen servicio.</li> <li>• La experiencia del personal.</li> <li>• La ubicación geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparación del docente.</li> <li>• Falta de uso de tecnología por parte de los docentes.</li> <li>• Falta de asesorías por las tardes.</li> <li>• Falta de uso de una plataforma virtual para el aprendizaje.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la población joven.</li> <li>• Para entrar a la universidad los estudiantes requieren de estudios preparatorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía en general</li> <li>• Cambios regulatorios</li> <li>• La competencia</li> <li>• Deserción de alumnos.</li> </ul>

Una vez completado el cuadro FODA de la empresa de servicio, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de innovación correspondiente a la situación actual de la empresa.

Tabla 4. Estrategias de innovación derivadas del análisis FODA de la empresa de servicio

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	1. Realizar un análisis FODA periódicamente que le permita identificar las mejoras realizadas en la organización	1. Capacitación para utilización de estrategias de aprendizaje, para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Innovación en la organización) 2. Elaboración e implementación de un plan de mercadotecnia el cual incluya una transformación de la imagen. (Innovación en la comercialización) 3. Identificación de nuevos mercados a través de un estudio de mercado, para la atracción de clientes y aumentar la matrícula en la institución. (Innovación en la comercialización) 4. Elaborar un programa de integración entre el departamento académico y administrativo, que permitan una mayor comunicación. (Innovación en la organización) 5. Actualizar el equipo tecnológico y los materiales didácticos para la impartición de una materia. (Innovación en los procesos)

Amenazas	<p>1. Capacitación para el uso de la plataforma virtual de aprendizaje, con el fin de que se utilice como apoyo para sus clases presenciales. (Innovación en la organización)</p> <p>2. Identificación de nuevos mercados a través de un estudio de mercado, para la atracción de clientes y aumentar la matrícula en la institución. (Innovación en la comercialización)</p>	<p>1. Elaborar un programa de asesorías y/o tutorías que permita reforzar los conocimientos de los estudiantes. (Innovación en los procesos)</p>
----------	---	--

A continuación se muestra el Cuadro 5, 6 y 7 relacionada al FODA de la empresa industrial:

Cuadro 5. Análisis FODA de la empresa industrial, elaboración de quesos (perspectiva del empresario)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Buen nivel de ventas.</li> <li>• Relación con los clientes, alto grado de lealtad de los mismos.</li> <li>• Posicionamiento del nombre de la empresa.</li> <li>• Experiencia en el giro.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Baja rotación de personal.</li> <li>• Líneas de autoridad claramente delimitadas.</li> <li>• Se realizan simulación de procesos y pruebas.</li> <li>• Existe una buena relación y un contacto continuo con los proveedores, la calidad en los insumos es primordial para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización o conocimientos referentes a la innovación y en los procesos operativos.</li> <li>• Falta de establecimiento de indicadores y de estandarizar procesos.</li> <li>• Desconocimiento y nulo contacto con el gobierno sobre programas de apoyo.</li> <li>• Falta de capacitación y motivación del personal.</li> <li>• Saturación de actividades por parte del personal directivo, se requiere mayor organización y delegación de tareas.</li> <li>• No existe contacto con instituciones u organismos externos que pudieran</li> </ul>

	<p>apoyar a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se utilizan medios alternos de comercialización del producto.</li> <li>• Ausencia de reglamentos o manuales internos.</li> <li>• Se requiere la modernización del equipo y re estructuración del área de trabajo.</li> <li>• No se cuenta con certificaciones ni con el registro de marca.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología aplicable a procesos, adquisición de equipos que faciliten la producción.</li> <li>• Ferias y exposiciones</li> <li>• Certificaciones.</li> <li>• Organismos e instituciones de apoyo.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Vías alternas de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en encontrar personal capacitado y competente en el mercado laboral.</li> <li>• El desarrollo tecnológico no es rápido en el campo de negocios de la empresa.</li> <li>• Regulaciones, normas o disposiciones que afecten las operaciones del negocio.</li> <li>• Mayor diversidad de productos certificaciones y patentes por parte de la competencia.</li> <li>• Mejora en los procesos y costos menores establecidos por la competencia.</li> </ul>

Cuadro 6. Análisis FODA de la empresa industrial, elaboración de quesos (perspectiva del personal)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización de toda la planta y el servicio</li> <li>• La calidad del producto (pasteurizado, sabor)</li> <li>• Trabajo, honestidad y servicio</li> <li>• Buenas prácticas de trabajo</li> <li>• La disciplina y la constancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere ofrecer mayor variedad de productos ( otros tipos de queso)</li> <li>• Mejorar el trato al cliente</li> <li>• Se necesita mejorar la Presentación del empaque</li> <li>• Hacer la empresa más industrial y moderna</li> <li>• Automatizar procesos</li> <li>• Mejor organización en el trabajo</li> <li>• Se necesita más publicidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor uso de la tecnología ( equipos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades en la adquisición de equipos.</li> <li>• Nuevas tecnologías para el manejo del producto y procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas condiciones climatológicas.</li> <li>• Descompostura del equipo.</li> </ul>

Cuadro 7. Análisis FODA de la empresa industrial, elaboración de quesos (perspectiva de los clientes)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto (producto natural, fresco y del día)</li> <li>• Buena demanda por parte de los usuarios (otros clientes)</li> <li>• Buen servicio (constante comunicación, rapidez en las entregas)</li> <li>• Higiene de las instalaciones y del producto.</li> <li>• Precio justo conforme la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista mayor fluidez en el punto de venta</li> <li>• La presentación del empaque</li> <li>• Ofrecer mayor variedad de quesos (Secos)</li> <li>• Faltan estrategias de mercado orientadas a la satisfacción del cliente.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías alternas de comercialización del producto ( comercio electrónico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores productos, condiciones de compra y estrategias de la competencia.</li> </ul>

Una vez completado el cuadro FODA de la empresa industrial, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de innovación correspondiente a la situación actual de la empresa.

Tabla 8. Estrategias de innovación derivadas del análisis FODA de la empresa industrial

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Curso de sensibilización en el área de innovación.</li> <li>2. Vinculación de la organización con instituciones y organismos que faciliten el acceso a consultoría, apoyos y financiamientos, así como redes o clústers de negocios, así como alianzas estratégicas. (Innovación en la organización)</li> <li>3. Participación en eventos como ferias y exposiciones de negocios en el giro que promuevan el identificar nuevas tendencias en el mercado y a nivel tecnológico. (Innovación en el producto)</li> <li>4. Utilizar vías alternas de comercialización de los productos como el comercio electrónico. (curso e-commerce). (Innovación en la comercialización)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de equipos que faciliten la automatización de procesos y reduzcan los tiempos de producción. (Innovación en el procesos)</li> <li>2. Establecer estándares e indicadores a nivel interno que permitan identificar de forma cuantitativa, las fortalezas o áreas de oportunidad a dentro de la organización. (Innovación en la organización)</li> <li>3. Realizar un análisis de puestos, reestructurando las actividades inherentes al área directiva para evitar la saturación de actividades en diversos puestos. (Innovación en la organización)</li> <li>4. Incorporar un responsable del capital humano que contribuya al diseño de manuales de organización, además de la detección de necesidades de capacitación del personal y cursos para los mismos. (Innovación en la organización)</li> <li>5. Diseñar un sistema de incentivos que promueva una mayor iniciativa dentro del personal que integra la empresa. (Innovación en la organización)</li> </ol>

Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vinculación con organismos como cámaras empresariales, universidades, instituciones gubernamentales orientadas al apoyo de las pyme. (Innovación en la organización)</li> <li>2. Establecer metas de producción y ventas semanales, y realizar medición del desempeño al igual que el sistema de incentivos para el personal. (Innovación en la organización)</li> <li>3. Establecer estrategias de mercadotecnia orientadas a fortalecer la lealtad de los clientes. (Innovación en la comercialización)</li> <li>4. Certificación ante una norma de calidad reconocida como ISO. Y registro de la marca. (Innovación en el proceso)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar periódicamente diagnóstico de necesidades dentro de la organización. (Innovación en la organización)</li> <li>2. Capacitación constante del personal. (Innovación en la organización)</li> <li>3. Vinculación con bolsas de trabajo y universidades que faciliten los procesos de selección de personal. (Innovación en la organización)</li> <li>4. Realizar un benchmarking para identificar áreas de mejora dentro de la organización e implementar estrategias que permitan mantener una ventaja competitiva. (Innovación en la comercialización)</li> </ol>
----------	--	---

A continuación se muestra el Cuadro 9, 10 y 11 relacionada al FODA de la empresa comercial:

Cuadro 9. Análisis FODA de la empresa comercial, auto eléctrico (perspectiva del empresario)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena calidad en los productos que comercializa la empresa.</li> <li>• Adicionalmente al giro comercial la empresa ofrece el servicio de instalación y mantenimiento.</li> <li>• La empresa cuenta con una ubicación estratégica con amplio flujo de personas.</li> <li>• Experiencia en el giro del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere invertir en infraestructura para mejorar la imagen del establecimiento, y acondicionar un área de espera para comodidad de los clientes.</li> <li>• No se ofrece atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Se necesita adquirir más equipo y herramientas</li> </ul>



<p>negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca se encuentra posicionada dentro del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se brinda suficiente capacitación al personal.</li> <li>• Falta de rapidez en el servicio.</li> <li>• No cuentan con estrategias de mercadotecnia para captar nuevos clientes y promover la fidelidad de los ya existentes. En lo que respecta a publicidad y promociones.</li> <li>• La empresa no ofrece sueldos competitivos al personal, ni maneja programas de bonos e incentivos.</li> <li>• Falta de comunicación entre niveles horizontales y verticales</li> <li>• No se establecen controles internos en el área operativa.</li> <li>• Falta de motivación por parte del personal.</li> <li>• Sistema de inventario anticuado.</li> <li>• Se requiere diversificar las marcas que comercializa la empresa.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo continuo de software de control de inventarios y procesos</li> <li>• Existen alrededor 78, 107 vehículos en circulación registrados en Cajeme que constituyen la demanda potencial que pudiera tener la empresa.</li> <li>• Al año se registran alrededor de 1,838 accidentes automovilísticos, se adquieren 1,995 vehículos nuevos y 1825 autos usados, lo que representaría un incremento en la demanda de este tipo de servicios.</li> <li>• Posibilidad de acceso a financiamientos o apoyos gubernamentales.</li> <li>• Alianzas estratégicas con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Cajeme, se encuentran registradas 53 empresas del mismo giro, que representan la competencia directa de la empresa.</li> <li>• Incumplimiento por parte de los proveedores.</li> <li>• Incremento en el precio de los fletes de mercancía.</li> <li>• Incremento o constante fluctuación en los tipos de cambio que afecte el precio de adquisición de la mercancía.</li> <li>• Posibilidad de siniestros que ocasionen mermas en el producto.</li> <li>• Actos de delincuencia y vandalismo.</li> </ul>

proveedores, cámaras e Instituciones.	
---------------------------------------	--

Cuadro 10. Análisis FODA de la empresa comercial, auto eléctrico (perspectiva del personal)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene éxito gracias a su buen servicio</li> <li>• La ubicación y su espacio es un factor importante para que la empresa tenga clientes</li> <li>• Se manejan precios competitivos</li> <li>• Con el mismo personal se puede mejorar el control y administración del negocio</li> <li>• Por la zona en la que se ubica no cuenta con competencia que cercana a la ubicación del establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con uniformes que promuevan la identidad corporativa.</li> <li>• La herramienta de trabajo es obsoleta</li> <li>• No se brinda capacitación al personal que no es del área administrativa.</li> <li>• Se necesita dar mayor difusión en los medios.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas en modelos de autos nuevos</li> <li>• Existencia de modelos de autos antiguos en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el número de competidores dentro de la región</li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.</li> </ul>

Cuadro 11. Análisis FODA de la empresa comercial, auto eléctrico (perspectiva de los clientes)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene éxito por el buen servicio</li> <li>• La empresa tiene éxito porque es recomendada por los clientes.</li> <li>• No hay negocios cercanos del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que puede mejorar la empresa es que tenga sala de espera acondicionada</li> <li>• Se necesita ofrecer más promociones.</li> </ul>

mismo giro en la zona donde se ubica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de atención personalizada</li> <li>• No se cuenta con más variedad de marcas en sus productos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas en modelos de autos nuevos</li> <li>• Existencia de modelos de autos antiguos en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la zona de Ciudad Obregón cuenta con competencia en crecimiento</li> <li>• En el mercado hay otros negocios que venden las mismas marcas</li> </ul>

Una vez completado el cuadro FODA de la empresa comercial, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de innovación correspondiente a la situación actual de la empresa.

Tabla 12. Estrategias de innovación derivadas del análisis FODA de la empresa comercial

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la buena ubicación para llegar a una mayor cantidad de clientes utilizando publicidad y promociones. (Innovación en la comercialización)</li> <li>2. Contactar a nuevos proveedores para ofrecer al cliente variedad en precios y en calidad. (Innovación en el proceso)</li> <li>3. Dado que tiene permanencia en el mercado, que los empleados tengan sentido de pertenencia a la empresa por medio de uniformes, nuevas herramientas, etc. (Innovación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer amplia gama de productos de calidad respaldados por una garantía. (Innovación en el producto)</li> <li>2. Adquirir equipo y herramientas para ampliar y mejorar la capacidad de atención. (Innovación en la comercialización)</li> <li>3. Elaborar una sala de juntas y hacer reuniones por áreas para ver pendientes y mejora en los procesos. (Innovación en el proceso)</li> </ol>

	<p>en la organización)</p> <p>4. Resaltando su ubicación, servicio y variedad de marcas, dar a conocer a los medios su servicio a cualquier tipo de automóvil en las zonas de las agencias de autos nuevos y semi nuevos. (Innovación en la comercialización)</p>	
Amenazas	<p>1. Realizar convenio con empresas remolcadoras. (Innovación en la comercialización)</p> <p>2. Derivado de la competencia en el mercado, es necesario que la empresa se distinga con una identidad propia . (Innovación en la comercialización)</p>	<p>1. Adquirir software para control de procesos y de inventario. (Innovación en la organización)</p> <p>2. Incorporar a las instalaciones una sala de espera acondicionada para mayor comodidad de los clientes. (Innovación en la comercialización)</p> <p>3. Tener reuniones regulares que permitan la comunicación efectiva. (Innovación en la organización)</p> <p>4. Capacitar al personal para dar servicio a los nuevos modelos de autos y de modelos antiguos. (Innovación en la organización)</p> <p>5. Distribuir uniformemente los espacios en el taller de acuerdo a las necesidades más recurrentes del cliente. (Innovación en la comercialización)</p> <p>6. Capacitar al personal en servicio al cliente de acuerdo al rubro y de acuerdo a las nuevas exigencias del cliente. (Innovación en la comercialización)</p>

A la luz de la comprensión del empresario se hicieron adecuaciones a las propuestas y ellos decidieron cuáles llevar a cabo, cuales no y en qué tiempo, además que se analizaron los recursos que cada una de estas propuestas requiere como son: recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

Las propuestas presentadas estuvieron directamente relacionadas con la innovación, encontrando diferentes posturas ante el cambio: (1) la empresa de servicio comentó que de las propuestas que se presentaron le interesaba que se desarrollaran tres de ellas y que el resto o ya se estaban llevando a cabo o las planearían en el futuro, (2) en la empresa industrial el dueño y tomador de decisiones considera relevante la innovación sin embargo no le interesaba hacer cambios significativos en el producto, ni en el proceso de elaboración debido a que por años había logrado permanecer en el mercado y eso lo tenía satisfecho, sin embargo su administrador considera importante la implementación de las propuestas y (3) en la empresa comercial el empresario apostó a todas las propuestas aun cuando éstas, en alguno de los casos, tenían un costo elevado por lo que se propuso elaborar un plan para la implementación de las propuestas innovadoras.

La práctica guiada que da seguimiento a cada etapa del proceso investigación acción, facilita al empresario la comprensión de las alternativas de mejora que en materia de innovación pudiera realizar con el propósito de incrementar su competitividad en el mercado.

En la siguiente etapa de la investigación se espera identificar los indicadores que cada propuestas deberá tener con el fin de saber cuándo se lograron los resultados esperados o bien qué efectos generaron las decisiones tomadas con respecto a las propuestas de innovación implementadas.

Los problemas que se observaron en estas dos primeras etapas (diagnóstico y propuestas) fueron los relativos al tiempo y disponibilidad de los tres empresarios para llevar a cabo las entrevistas, debido a que ellos llevan a cabo actividades estratégicas y operativas en la organización y prácticamente siempre están ocupados. En el caso de 2 empresas se tiene contemplado la implementación de propuestas los días sábados considerando que son días con mejor afluencia de clientes y en donde la mayoría de los empleados podrían participar.

### **Conclusiones preliminares**

Como una aproximación a las conclusiones se puede rescatar que la confianza que se genera entre el empresario y el consultor, favorece el desarrollo de propuestas de mejora y al mismo tiempo renueva el espíritu emprendedor con el que cuenta el empresario.

Los hallazgos que se han tenido hasta esta etapa de la investigación son las estrategias de innovación de producto, proceso, comercialización y organización de cada empresa objeto de estudio.

Las acciones que se deben seguir en este proceso del proyecto es darle seguimiento a las propuestas considerando el plan de acción de las mismas, con

el propósito de generar una cultura de innovación que le permita un crecimiento paulatino y constante.

Tomando en cuenta el método de investigación-acción el empresario debe comprometerse en la implementación del proyecto dotando al consultor de las herramientas, equipo e infraestructura necesaria para lograr llevar a cabo las estrategias presentadas, además de motivar al recurso humano que se involucre en las actividades y acciones que requieran de su participación. Por otra parte el consultor deberá tener los indicadores de impacto que tendrán las estrategias presentadas considerando que estas se obtuvieron de un análisis de la situación actual con respecto al tema de innovación de producto, proceso, organización y comercialización.

### **Referencias bibliográficas**

Arceo, G. y Rueda, E. (2010). La innovación en pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Villahermosa. *XV Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. (pp. 1-17). México. Universidad Autónoma de México y Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

Bediaga, A. (2008). Open Innovation: Más allá de la innovación tradicional.

Revista InnoBAI. Recuperado de

[http://cvb.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/herrami\\_gestion/material-de-estudio/index.html](http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/herrami_gestion/material-de-estudio/index.html)

Bernal, S. Herraiz, N., Martínez, M., Picazo, M., Prieto, M., Rodríguez, S. [27 de Septiembre de 2015]. Investigación acción. [mensaje en power point de la

UAM en España]. Recuperado de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Inv\\_accion.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la unión (2015). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2015.

Recuperado de

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf)

Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2004). Tecnología e innovación en la empresa. Vol. 148. Universidad Politécnica de Catalunya.

Del Valle, M. (2006). Sistema de innovación y transformaciones socioeconómicas en la agroindustria de los quesos en México: Retrieved.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2015). Unidades económicas en Sonora. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

González, A. Jiménez, J. y Sáez, F. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. 3 (1). Pp. 93-112

Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. Revista de Ciencias Sociales, XIII Mayo-Agosto, 249-263.

Índice de competitividad estatal (2012). Ranking de estados. Recuperado de [http://imco.org.mx/indice\\_de\\_competitividad\\_estatal\\_2012/resultados/](http://imco.org.mx/indice_de_competitividad_estatal_2012/resultados/)

Instituto Mexicano para la competitividad (2014). Índice global de competitividad 2014-2015 via Web. Recuperada de



<http://imco.org.mx/competitividad/indice-global-de-competitividad-2014-2015-via-wef/>

Kubr, M. (2012). *La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión*. 3era. Edición. México: Limusa Noriega Editores.

López, M. González, N. y Vásquez, M. (2015). Modelo de innovación para las PYMES a partir de la práctica guiada. *Revista Global de Negocios*. Carta aceptación de artículo para publicar

Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) (2002). *Manual de Frascati*. Fundación española ciencia y tecnología. Recuperado de [http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002\\_sp.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002_sp.pdf)

Plan Nacional de Desarrollo (2013 – 2018). Gobierno de la República. Estados Unidos Mexicanos

Porter, M. E. (2011). *The Competitive Advantage of Nations, States and Regions*. National Council of Professors Kuala Lumpur.

Ramírez, J. Vega, O. (2015). Sistemas de información gerencial e innovación para el desarrollo de las organizaciones. *Telematique* Julio-Diciembre 2015.

Sánchez P.R. (2010) *Planeación e innovación*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Secretaría de Economía (2011). *Inician trabajos para la creación del Sistema Nacional de Consultores*. Recuperada de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6077-inician-trabajos-para-la-creacion-del-sistema-nacional-de-consultores>

Secretaría de Economía (2015). Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

Recuperada de <http://www.economia.gob.mx/12-comunidad-de-negocios/33-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>

Velasco, E. Zamanillo, I. y Intxaurburu, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas.

Congreso Nacional. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>

Villegas, R. V., & Varela, R. (2014). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson educación.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Las dimensiones del aprendizaje tecnológico en las MiPYMES manufactureras de la región de Tehuacán.

---

*Armando Heredia González<sup>1</sup>  
María Elena Heredia Mendoza<sup>2</sup>  
Senén Juárez León<sup>3</sup>  
Miriam Silvia López Vigil<sup>4</sup>  
Ramón Matías López<sup>5</sup>  
Bertha Leticia Franco Salazar<sup>6</sup>*

## RESUMEN

La economía global ha generado una mayor interrelación entre las economías nacionales, en particular, en sus capacidades productivas. Para las Micro, Pequeña y Medianas empresas (MiPyMEs) manufactureras, un factor para poder contrarrestar la globalización es la difusión, trasmisión y aplicación del conocimiento generado al interior de las organizaciones a través del aprendizaje tecnológico, que les permita mejorar e innovar sus procesos incidiendo en un funcionamiento más eficiente. El aprendizaje tecnológico y la habilidad para crear y gestionar la competitividad se han convertido en parte esenciales del proceso organizacional de las empresas. La finalidad del presente artículo es determinar las dimensiones y su influencia del aprendizaje tecnológico en las MiPyMES manufactureras de Tehuacán.

**Palabras clave:** aprendizaje tecnológico; tecnología; mano de obra.

## ANTECEDENTES

---

<sup>1</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [aheredia2001@yahoo.com.mx](mailto:aheredia2001@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [elenita\\_heredia@hotmail.com](mailto:elenita_heredia@hotmail.com)

<sup>3</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [sjleon34@hotmail.com](mailto:sjleon34@hotmail.com)

<sup>4</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [misilovi@hotmail.com](mailto:misilovi@hotmail.com)

<sup>5</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [rmatiaslopez@hotmail.com](mailto:rmatiaslopez@hotmail.com)

<sup>6</sup> División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Tehuacán. [francosl@hotmail.com](mailto:francosl@hotmail.com)

En la actual globalización de las economías, las empresas enfrentan cambios imprevisibles en el mercado, una manera para poder enfrentar esto con éxito es el incremento constante en su competitividad para permanecer o incluso aumentar su participación en el mercado. Hoy en día el conocimiento generado o desarrollado al interior de las empresas es un factor relevante que mediante el aprendizaje tecnológico coadyuva a que las empresas generen ventajas competitivas sostenibles (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) manufactureras deben estar comprometidas a desarrollar el proceso de aprendizaje tecnológico a través de la difusión y apropiación del conocimiento al interior de las organizaciones, sin esta perspectiva clara de la situación actual de las empresas no se pueden tomar acciones que permitan la mejora continua para evitar la pérdida de clientes y así lograr permanecer en un mundo que se caracteriza por constantes cambios, donde solo sobreviven las empresas con un alto nivel competitivo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conceptualización del aprendizaje tecnológico**

El aprendizaje es una amplia gama de procesos a través de los cuales los individuos y posteriormente las empresas adquieren y acumulan, conforme avanzan, conocimientos y habilidades técnicas. Las empresas con base en los conocimientos acumulados evolucionan en la adquisición de nuevas capacidades tecnológicas.

Por tanto, “el aprendizaje también ha sido descrito como las formas en que las firmas construyen, complementan y organizan conocimientos y rutinas alrededor de sus actividades dentro de sus culturas, adaptan y desarrollan eficiencia organizacional, mediante el mejoramiento del uso de habilidades generales y las de su personal”. (Torres, 2006; 14).

Por su parte, Martínez et al. (2013; 191) definen “al aprendizaje tecnológico como un proceso social, acumulativo y reflexivo relacionado con el desarrollo de actividades que apoyan la creación y acumulación de las capacidades de innovación en las empresas. Estas actividades permiten la interacción de los actores sociales y los enfrentan a situaciones en las que a través del uso del conocimiento y experiencias pasadas son capaces de generar nuevo conocimiento”.

Se resalta la relevancia de los trabajadores y la estructuración de equipos de trabajo, pues con base a las relaciones que se establecen entre los miembros de esos equipos acceden a intercambiar sus experiencias y puntos de vista, por medio de la trasmisión de sus experiencias, observando e imitando el trabajo de sus compañeros. Esta interrelación observada en los equipos de trabajo se convierte en una de las formas importantes de la generación del conocimiento tácito y su difusión entre el equipo, posteriormente habría que encontrar los procesos para su conversión en conocimiento explícito a nivel organizacional.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es cuantitativo no-experimental pues no se manipula ninguna de las variables ya señaladas, para posteriormente hacer el análisis e interpretación pertinente.

La presente investigación está integrada del análisis de las MiPyMEs manufactureras de Tehuacán mediante un cuestionario aplicado a las empresas.

Cabe resaltar el hecho de que se utilizó el instrumento metodológico de Martínez A. (2006) aplicado en su investigación "Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico."

## **DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE TECNOLÓGICO**

### **Recurso humano.**

El recurso humano es uno de los más importantes en el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, para generar resultados importantes es necesario que se encuentren motivados y tener actitud para incrementar sus competencias y estar dispuestos a canalizarlas en favor de las empresas. Para hacer que suceda lo anterior se requiere de una buena selección y reclutamiento del personal; cambios en la organización del trabajo; plan de carrera al interior de la organización; etc. (Novik, 2002:114; Heredia *et al* 2014: 152).



En este sentido, “solo comportamientos coherentes entre la gestión del recurso humano y las acciones que se llevan a cabo en materia de organización del trabajo, política de remuneraciones, movilidad ocupacional, y alcance y tipo de estrategias de capacitación permitirá el desarrollo de competencias y un mejor alcance de los procesos de aprendizaje y adquisición de conocimientos en las organizaciones”. (Novik, 2002:114).

La capacitación del recurso humano se debe considerar como una inversión cuya rentabilidad es mayor de que lo invierten las organizaciones en este rubro. La capacitación no debe observarse como una actividad para cumplir con los requisitos que plantea las certificaciones o considerando los aspectos legales, sino como una acción que reviste la mayor importancia, pues las organizaciones deberán tender a convertirse en organizaciones que aprenden, en las que cada uno de los recursos humanos que intervienen en su desempeño se constituya en un trabajador con conocimiento. (Nonaka, 1994; Novik, 2002: 112; Heredia *et al* 2014: 153-154).

Como lo constatan las investigaciones mencionadas, hoy en día el recurso humano es un factor muy importante en la generación de las ventajas comparativas de una empresa respecto a sus competidoras, sin embargo, para la concretización de este punto es necesario acompañarlo de una administración integral de los recursos humanos. Entre los aspectos a considerar serían una serie

de políticas: de remuneración; de desarrollo dentro de la empresa; de organización y movilidad del trabajo; de capacitación, etc. Tendientes a la satisfacción del trabajador con su entorno, de tal manera que tenga la disposición y actitud de incrementar su productividad en su puesto de trabajo. Existen mayores posibilidades a ser proclive a difundir su conocimiento, experiencia y habilidades con sus compañeros de trabajo, de tal forma que ese conocimiento individual se escale a nivel de la organización en su conjunto.

### **Transferencia de tecnología y organizacional**

Una de las formas a través de las cuales se ha tratado de acceder al aprendizaje, desarrollar y acumular las capacidades tecnológicas es por medio de la transferencia de tecnología, pues en la medida que se tiene la tecnología más moderna su uso y manipulación genera conocimiento en los trabajadores. Sin embargo, además de la adquisición de la tecnología paralelamente se adoptan los procesos organizacionales.

Entre los problemas que existen en la transferencia tecnológica dirigida a los países en desarrollo está la complejidad de la tecnología y una serie de problemas como la baja calidad de producción, la no utilización de la totalidad de la capacidad instalada, la incapacidad de reparar las máquinas y equipos esperando la llegada de técnicos de los proveedores, lo anterior, es decir, el bajo dominio de la tecnología se debe a la baja calificación del recurso humano “que si bien se manifiesta en su dimensión técnica, debe inscribirse a su vez, en los diferentes

niveles de las relaciones sociales del trabajo: organizacionales, jerárquicas, culturales...” (Villavicencio, 1990:7-8).

La transferencia de tecnología es una manera importante para apropiarse del conocimiento que trae consigo la tecnología, para llevar a efecto esta acción, el trabajador debe tener una formación más o menos sólida en la conformación de ciertos conocimientos, habilidades y competencias así como adaptación de la adecuación de la cultura organizacional e idiosincrasia a la nueva tecnología, para que los trabajadores se apropien del conocimiento por medio de la transferencia tecnológica.

### **Procesos de Mejora Continua.**

Los procesos de mejora continua son relevantes pues indican el grado en una organización ha acumulado y gestionado el conocimiento reflejándolo en una mejora que pudiera convertirse en una innovación.

Los procesos de mejora continua son resultado de los procesos de aprendizaje en la medida en que la creación de conocimiento se difunda a la organización en su conjunto, a través de la conformación de equipos de trabajo quienes son los encargados de solucionar los problemas que les plantean sus clientes. Los procesos de mejora conducirán a esforzarse más en la I&D para su institucionalización.

### **Redes de colaboración.**

Las redes de colaboración son indispensables para la creación, desarrollo y acumulación de aprendizaje tecnológico, se manifiesta a través de la interrelación entre usuarios y proveedores sobre una base de confianza y cooperación. Estas interrelaciones “surge entre los distintos actores ligados a la innovación y a la creación de nuevo conocimiento está regulada por reglas formales, leyes y acuerdos informales”. (Martínez, 2013: 191).

Las redes de colaboración tienen su importancia pues por medio de ellas las empresas pueden acceder al conocimiento, es relevante resaltar las formas de colaboración con otras empresas, con proveedores, clientes, pues la interrelación entre ellos genera derramas de conocimiento.

### **Desarrollo y mejora de productos y procesos.**

En cuanto al desarrollo y mejora de los productos y procesos, en un estudio de la industria del calzado declararon un 79.53% del total de empresas que en 2008 no realizaron inversión en Investigación y Desarrollo (I&D). “Dato alarmante, más no sorprendente, es el caso de las micro empresas encuestadas, pues el total de estas no invirtió en este rubro”. (Martínez, 2013: 200)

## **RESULTADOS**

Para facilitar el análisis del aprendizaje tecnológico, las empresas encuestadas se agruparon en dos grandes grupos: Manufactura Textil y Manufactura no Textil, dada la prevalencia de la industria textil en la región de Tehuacán. Esto con la finalidad de comparar la situación del objeto de estudio en estos grupos de empresas.

El aprendizaje tecnológico se considera que tiene dos vertientes que lo influyen, por un lado, los aspectos externos y, por otra parte, las condiciones internas en las que se desarrollan las actividades productivas.

Con relación al entorno externo, se observa, una fuerte resistencia a vincularse con empresas del mismo sector pues temen riesgo por plagio de sus competidores (42.9%) y por la falta de confianza (11.4%). Sin embargo, existen alianzas comerciales para desarrollos conjuntos de campañas de venta de productos. Entonces, sí se establecen vínculos con empresas del mismo sector siempre y cuando no se involucren en la problemática interna de las actividades productivas de la empresa. Estos rubros se observan básicamente en las empresas micro, pequeña y medianas, ya que en las grandes empresas realizan alianzas comerciales para desarrollos conjuntos de productos con el 34.3%. (Ver tabla 1).

**Tabla 1: Relación con empresas del sector**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Falta de confianza	4	11.4	11.4	11.4
Riesgo de plagio por parte de los competidores	15	42.9	42.9	54.3
Conductas oportunistas de los socios	2	5.7	5.7	60.0
Alianzas comerciales y para desarrollos conjuntos	12	34.3	34.3	94.3
Préstamo de laboratorios	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Por su parte, las empresas, en su mayor parte, establecen relación con sus proveedores base 34.3% o para asistencia tecnológica postventa 31.4%. Esta relación consiste en el apoyo a proveedores con información para requerimientos futuros de la demanda y tendencias del mercado 51.4%. (Ver tabla 2).

En el caso de los proveedores, es un aspecto de gran relevancia, en muchos casos la vinculación entre las empresas y proveedores es muy cercana pues las empresas necesitan que los proveedores cuenten con el desarrollo de especificaciones necesarias para que las empresas cumplan con estándares nacionales e internacionales.

Sin embargo, como se puede apreciar en la tabla 2, las empresas del ramo textil centran su relación con sus proveedores de base con un 38.1%, mientras que en

las empresas del grupo no textil esta relación se centra en la asistencia tecnológica post-venta (43%), lo que supone una mayor propensión a la modernización y transferencia de equipos y maquinaria para este tipo de empresas. Cabe resaltar que esta proporción preferentemente se realiza en las grandes empresas manufactureras no textiles.

**Tabla 2: Relación con los proveedores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe relación	6	17.1	17.1	17.1
Asistencia Tecnológica post-venta	11	31.4	31.4	48.6
Proveedores base	12	34.3	34.3	82.9
Colaboración para desarrollos conjuntos de productos/certificación	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Por su parte, los clientes son también parte fundamental del desarrollo de las organizaciones, pues son a los que van dirigidos los bienes y servicios para su consumo, pero al mismo tiempo, a través de su comportamiento y cambios en sus gustos hacen posible que las empresas reorienten sus actividades productivas para satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades apremiantes. (Ver tabla 3).

En este rubro, para las empresas de manufactura textil los aspectos considerados como: Atención a las necesidades; Clientes participan en la mejora de productos y Colaboración para desarrollos conjuntos de productos, participan con un 33.3% cada una respectivamente. Para las empresas manufactureras no textiles que en

los aspectos primero y tercero participan con un 28.6%, mientras que en el rubro de la participación de los clientes en la mejora de productos es de 42.9%, es relevante el hecho de que los clientes participen en la mejora de los productos, pues es hacia este segmento al que se dirigen las actividades productivas.

En las empresas manufactureras textiles es interesante resaltar el hecho de que tanto las de tamaño micro como las grandes enfatizan en que los Clientes participan en la mejora de productos y en la Colaboración para desarrollos conjuntos de productos. Lo que llama la atención es que en las de tamaño micro su relación con sus clientes lo han hecho un asunto de primera línea en sus rutinas productivas. (Ver Tabla 3).

Estos datos coinciden con los resultados aportados por la autoras Ampudia y de Fuentes (2009: 113) en el estudio comparativo de las empresas de maquinados entre la ciudad de Querétaro y Ciudad Juárez, en donde se destaca la participación de los clientes en la mejora y desarrollo de productos.



**Tabla 3: Vinculación con clientes**

Giro o actividad principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Manufactura Textil	Válido	Atención a las necesidades	7	33.3	33.3
		Clientes participan en la mejora de los productos	7	33.3	66.7
		Colaboración para desarrollos conjuntos de productos	7	33.3	100.0
		Total	21	100.0	100.0
Manufactura no Textil	Válido	Atención a las necesidades	4	28.6	28.6
		Clientes participan en la mejora de los productos	6	42.9	71.4
		Colaboración para desarrollos conjuntos de productos	4	28.6	100.0
		Total	14	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Con respecto a la relación con universidades es poco relevante para las empresas manufactureras textiles y no textiles pues no existe vinculación en alrededor de 66.7% y 64.3% respectivamente. En el caso de las empresas manufactureras textiles la vinculación se centra en asistencia a cursos, conferencias, etc.; Colaboración para desarrollos conjuntos del producto con un 14.3%

respectivamente. En cambio, para las empresas manufactureras no textiles la vinculación para la asistencia a cursos, conferencias, etc.; es de un 28.6% y para Servicios de consultoría con un 7.1%. (Ver Tabla 4).

La vinculación con universidades es importante para las empresas, pues es una forma de transferencia de conocimiento de la academia a los procesos productivos, que tenderá a hacer más eficientes estas actividades. Para el caso específico de las empresas objeto de estudio prácticamente su vinculación está relacionada con la recepción de estudiantes en residencias profesional y visitas de grupos de estudio. Dentro de las dificultades para vincularse con las universidades de su entorno, consideran elevados los costos de los servicios y principalmente por tener otras prioridades a desarrollar dentro de sus empresas.

Los datos obtenidos en este trabajo, en cuanto a la vinculación con Universidades, coinciden con los obtenidos por Martínez (2013: 200), sin embargo, no es un punto a realzar en el proceso de aprendizaje tecnológico, la Academia es un factor importante para contribuir, a través de su derrama de conocimiento, al buen funcionamiento de las empresas. En este aspecto, es una debilidad que se presenta en este punto en la cual habría que trabajar más el tema de vinculación con estas instituciones.

**Tabla 4: Vinculación con universidades**

Giro o actividad principal			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manufactura Textil	Válido	No existe relación	14	66.7	66.7	66.7
		Asistencia a cursos, conferencias y talleres	3	14.3	14.3	81.0
		Servicios de consultoría	1	4.8	4.8	85.7
		Colaboración para desarrollos conjuntos del producto	3	14.3	14.3	100.0
		Total	21	100.0	100.0	
Manufactura no Textil	Válido	No existe relación	9	64.3	64.3	64.3
		Asistencia a cursos, conferencias y talleres	4	28.6	28.6	92.9
		Servicios de consultoría	1	7.1	7.1	100.0
		Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En la vinculación con Centros de Investigación o IES, los empresarios manifiestan desconocer la oferta de estos Centros y/o Universidades en un 52.4% y 64.3% para las empresas del ramo textil y no textil respectivamente. Un aspecto a enfatizar es el hecho de la realización de Investigación y Desarrollo con un 28.6% y con Servicios de Consultoría con un 7.1% para las empresas manufactureras no textiles, lo cual es de gran trascendencia para el desarrollo y mejora de productos y procesos tanto productivos como administrativos que contribuyen al incremento

de la competitividad de las empresas. Mientras que en las empresas manufactureras textiles con 4.8% y 9.5% respectivamente. (Ver Tabla 5).

**Tabla 5: Vinculación con Centros de Investigación o Instituciones de Educación Superior**

Giro o actividad principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Manufactura Textil	Válido	Desconoce la oferta de estos centros y/o universidades	11	52.4	52.4
		No tiene confianza respecto a plazos de entrega, continuidad de servicio y confidencialidad	3	14.3	66.7
		Cursos de Capacitación	4	19.0	85.7
		Servicios de Consultoría	2	9.5	95.2
		Investigación y desarrollo conjunta.	1	4.8	100.0
		Total	21	100.0	100.0
Manufactura no Textil	Válido	Desconoce la oferta de estos centros y/o universidades	9	64.3	64.3
		Servicios de Consultoría	1	7.1	71.4
		Investigación y desarrollo conjunta.	4	28.6	100.0
		Total	14	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Si se observa de manera más exhaustiva por clasificación de empresas en el caso de las microempresas textiles se observa una mayor predisposición a cursos de

capacitación con un 40% y servicios de consultoría con un 20%. Esta situación se explica por la precaria manera de producir en este tipo de empresas como las mencionadas. En cambio para las empresas manufactureras no textiles, son las de tamaño grande las que destacan con un 50% en el rubro Investigación y Desarrollo, esto se explica por su incipiente propensión a mejorar el desarrollo tecnológico de sus empresas.

Estos datos arrojados por esta investigación con relación a la I&D de las empresas no textiles, están más en consonancia con lo vertido por la teoría donde la vinculación entre Centros de Investigación y Empresas es un factor de la mayor importancia para coadyuvar al desarrollo del aprendizaje tecnológico interno, innovación y competitividad de las empresas, como lo muestran los resultados obtenidos por Dutrénit y Vera-cruz (2009:203) y Torres y Jasso (2009: 67).

En cuanto al entorno interno que es uno de los más importantes, pues es justamente aquí es donde se gestan de manera precisa todo lo relacionado con la eficiencia de los procesos productivos y administrativos con miras a que las empresas funcionen correctamente, se obtuvieron los siguientes resultados:

En lo que respecta al uso y transferencia tecnológica, ésta se da con Maquinaria sencilla y obsoleta con un 51.4% y Maquinaria de vanguardia tecnológica con un 40%, es interesante pues a través de este rubro se puede incidir en las actividades de mejora y eficiencia de los procesos productivos. (Ver Tabla 6).

**Tabla 6: Tecnología**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Maquinaria sencilla y obsoleta	3	8.6	8.6	8.6
Maquinaria sencilla y moderna	18	51.4	51.4	60.0
Maquinaria a la vanguardia tecnológica	14	40.0	40.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En este aspecto, por ramo de empresas manufactureras textiles y no textiles, se presenta la misma situación respecto a la modernización de la maquinaria en estas dos estratificaciones de empresas, básicamente la maquinaria es de origen nacional e importada de Estados Unidos y Alemania. En lo que se refiere al motivo de modernización se puede decir que hay coincidencia entre las empresas objeto de estudio con alrededor un poco más de 80% para Mejorar la calidad/aumentar la productividad de dichas empresas. (Ver Tabla 7).

Una característica es que, en cuanto al mantenimiento están repartidos prácticamente en igualdad de condiciones tanto para el mantenimiento preventivo como correctivo, sería más correcto si se dedicara en mayor proporción el mantenimiento preventivo pues se ahorraría una buena parte de los costos en que incurre el mantenimiento correctivo.

**Tabla 7: Modernización de la maquinaria**

Giro o actividad principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Manufactura Textil	Válido	Reducir el personal/reemplazo de equipo obsoleto	1	4.8	4.8
		Ampliar la escala de producción	2	9.5	14.3
		Mejorar la calidad/aumentar la productividad	17	81.0	95.2
		Ampliar la gama de productos	1	4.8	100.0
		Total	21	100.0	100.0
Manufactura no Textil	Válido	Mejorar la calidad/aumentar la productividad	12	85.7	85.7
		Ampliar la gama de productos	2	14.3	100.0
		Total	14	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En lo que se refiere a si los trabajadores toman decisiones de manera autónoma se señala que sí, en un porcentaje 61.9% y 57.1% respectivamente en las empresas manufactureras textiles y no textiles. El hecho de que los trabajadores tengan autonomía es importante pues esto les permite la toma de decisión de manera rápida y ser más eficiente en la función que tiene a cargo.

En cuanto a la calidad que es un parámetro para medir la eficiencia de los procesos, es interesante observar que éste rubro se encuentra muy bien alineado al proceso, pues es el personal quien lo realiza a lo largo del proceso tiene un 28.6% y 14.3%; la existencia de un departamento o personal especializado con un 47.6% y 35.7%; ambas con 23.8% y 35.7% respectivamente para las empresas

manufacturera textil y no textil. Esto es significativo pues hace que las actividades productivas sean eficientes en su funcionamiento.

En las empresas manufactureras no textiles, se enfocan para la realización de supervisión de la calidad es a través de instrumentos automáticos y no automáticos con un 35.7% en ambos instrumentos. Otro aspecto a resaltar es que en un 33.3% y 28.6% respectivamente en cada ramo de empresas no existen manuales de calidad donde se especifique la manera de aplicar este control de calidad.

En general en las empresas manufactureras textil y no textil objeto de estudio, se observa que la composición de la mano de obra está determinada de la siguiente manera: 87% obreros; 6% Técnicos; 3% Ingenieros; Administrativos 3% y Gerentes 1%. Un dato relevante es que en las empresas manufactureras no textiles el porcentaje de administrativos y gerentes se triplica pero disminuye el personal técnico.

En relación a la mano de obra se observa que tiene un nivel de escolaridad mayor a primaria, lo cual en principio es un indicador adecuado, pues para las empresas incrementen sus niveles de productividad y competencia es imprescindible contar con trabajadores que tengan una buena instrucción escolar y con capacidades y habilidades que les permitan desarrollarlas en sus respectivos puestos de trabajo.



**Tabla 8: Antigüedad de los empleados**

Giro o actividad principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Manufactura Textil	Válido Menor a un año	1	4.8	4.8	4.8
	Mayor a 1 año y menor a 2 años	3	14.3	14.3	19.0
	Mayor a dos años y menor a 3 años	4	19.0	19.0	38.1
	mayor a 3 años	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	
Manufactura no Textil	Válido Mayor a 1 año y menor a 2 años	1	7.1	7.1	7.1
	Mayor a dos años y menor a 3 años	1	7.1	7.1	14.3
	mayor a 3 años	12	85.7	85.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Por lo que se refiere a la antigüedad de los trabajadores en sus respectivas empresas, se tiene un cifra de 61.9% y 85.7% con más de tres años de antigüedad, respectivamente en las empresas manufactureras textiles y no textiles, el porcentaje menor obtenido por las empresas textiles se explica pues existe una mayor rotación de personal, esta situación se observa con mayor énfasis en las grandes empresas de este ramo, sin embargo, es de llamar la atención estos porcentajes pues indican la satisfacción con un 42.9% del personal

con más de tres años de antigüedad. El caso contrario sucede en las empresas manufactureras grandes no textiles con un 87.8% del personal con más de tres años, lo cual indica el que los empleados se encuentran más satisfechos trabajando en estas empresas (Ver Tabla 8).

En cuanto a la capacitación de trabajadores nuevos se da básicamente a través de dos rubros Jefe Inmediato con un 85.7% y 57.7% y mediante un curso con un 13.4% y 35.7% respectivamente en las empresas manufactureras textiles y no textiles. En las diferentes estratificaciones de las empresas se siguen estos parámetros de capacitación, en cambio en las grandes empresas no textiles los porcentajes para estos rubros son de 50% y 50% respectivamente. Es decir, para este tipo de empresas la capacitación va siendo valorada como un rubro que incide el mejor desempeño de los trabajadores en la actividad productiva asignada. (Ver Tabla 9).

**Tabla 9: Capacitación de los trabajadores nuevos**

Giro o actividad principal		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manufactura Textil	Válido Jefe inmediato/compañeros de área	18	85.7	85.7	85.7
	Mediante un curso diseñado para tal fin	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	
Manufactura no Textil	Válido No se da capacitación	1	7.1	7.1	7.1
	Jefe inmediato/compañeros de área	8	57.1	57.1	64.3
	Mediante un curso diseñado para tal fin	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

La capacitación se realiza en el mismo puesto de trabajo, esto es como consecuencia de evitar la pérdida de tiempo y distracciones en el proceso.

En cuanto a la utilización de prácticas japonesas por estratificación, se observa que conforme el tamaño de las empresas va aumentando la utilización de este tipo de prácticas se va incrementando hasta llegar a 57.1% y 87.5% en las empresas manufactureras tanto textiles como no textiles. Lo cual revela la importancia que este tipo de empresas le otorga como un elemento para incrementar la productividad y competitividad de las empresas. (Ver tabla 10).

Es sintomático observar que en la medida en que las empresas se van haciendo de más trabajadores, tanto para las empresas textiles como no textiles, utilizan de manera más preponderantemente las técnicas japonesas y los equipos de trabajo, lo cual va con la lógica de este tipo de empresas, en el incremento de la productividad de los procesos.

Por su parte, en cuanto a los problemas expresados por los empresarios en cuanto al personal que elabora en su organización, destacan la falta de responsabilidad de los empleados 74% así como su falta de concentración en el trabajo 48.4%. Según estos datos son los aspectos a través de los cuales, según la apreciación de los empresarios, impide la implementación de técnicas japonesas y otros métodos tendientes al incremento de la productividad de las empresas.

**Tabla 10: Utilización de prácticas japonesas**

Giro o actividad principal	Número de Trabajadores			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Manufactura Textil	1 a 30	Válido	No se llevan a cabo	2	40.0	40.0	40.0		
			5's, equipos de trabajo	2	40.0	40.0	80.0		
			Rotación de puestos	1	20.0	20.0	100.0		
			Total	5	100.0	100.0			
31 a 100	Válido	No se llevan a cabo	3	75.0	75.0	75.0			
		5's, equipos de trabajo	1	25.0	25.0	100.0			
		Total	4	100.0	100.0				
101 a 500	Válido	No se llevan a cabo	4	80.0	80.0	80.0			
		5's, equipos de trabajo	1	20.0	20.0	100.0			
		Total	5	100.0	100.0				
501 y más	Válido	No se llevan a cabo	3	42.9	42.9	42.9			
		5's, equipos de trabajo	4	57.1	57.1	100.0			
		Total	7	100.0	100.0				
Manufactura no Textil	1 a 30	Válido	No se llevan a cabo	4	100.0	100.0	100.0		
			31 a 100	Válido	No se llevan a cabo	1	100.0	100.0	100.0
			101 a 500		5's, equipos de trabajo	1	100.0	100.0	100.0
			501 y más		No se llevan a cabo	1	12.5	12.5	12.5
					5's, equipos de trabajo	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0						

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En lo que se refiere a los mecanismos de capitalización del conocimiento, son importantes los procedimientos de motivación para que los trabajadores se estimen satisfechos en cuanto a sus percepciones económicas y de ambiente laboral. Para las percepciones económicas el rubro de prestaciones es un factor importante para complementar sus remuneraciones, para las empresas de este estudio en un 20% no tienen prestaciones, con prestaciones menores a las que marca la ley un 45.7% y para prestaciones que marca la ley de 34.3%.

Como se aprecia en estas cifras, si profundizamos en la estratificación por tamaño de empresas, conforme el tamaño de la empresa va aumentando las prestaciones pasan de no existir a prestaciones menores a la ley hasta llegar a las prestaciones que marca la ley, es decir, en las empresas grandes es donde se observan los mayores porcentajes de prestaciones que marca la ley. Sin embargo, para una mayor satisfacción de los trabajadores sería importante que las prestaciones que se otorgan en las empresas grandes sean mayores a las que marca la ley lo que tendería a aumentar la satisfacción de sus trabajadores, teniendo una mejor disposición a ser más participativo en las actividades productivas. (Ver Tabla 11).

**Tabla 11: Prestaciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No hay prestaciones	7	20.0	20.0	20.0
Prestaciones menores a las que marca la ley	16	45.7	45.7	65.7
Prestaciones que marca la ley	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Paralelamente a las prestaciones se encuentran los Incentivos que en el grupo de empresas encuestadas se presenta con un 31.4% como incentivos pecuniarios, este tipo de incentivos se presenta más en las empresas de menor tamaño (micro y pequeñas) pues su impacto sobre la productividad es muy reducido.

Dentro del presupuesto de las empresas objeto de estudio, se observa que la canalización de sus recursos, de su mayor porcentaje (67.7%) se orienta a la inversión en infraestructura, equipo y tecnología. Los rubros en los que menos invierten son en el de Investigación y Desarrollo y Asistencia técnica y tecnológica.

**Tabla 12: Investigación y Desarrollo**

Giro o actividad principal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Manufactura Textil	Válido No	10	47.6	47.6
	Si, seguimiento de tendencias	8	38.1	85.7
	Desarrollo de nuevos productos de manera formal	3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0
Manufactura no Textil	Válido No	6	42.9	42.9
	Si, seguimiento de tendencias	7	50.0	92.9
	Desarrollo de nuevos productos de manera formal	1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En lo que se refiere a la realización de Investigación y Desarrollo se presenta que un 47.6% y 42.9% no realizan esta actividad las empresas manufactureras textiles y no textiles respectivamente. El porcentaje restante se canaliza al seguimiento de tendencias con un 38.1% y 50% para las textiles y no textiles respectivamente. (Ver Tabla 12).

La orientación de la Investigación y Desarrollo, en las empresas encuestadas, se centra en la reducción de costos y el incremento en la productividad, áreas que tienen un impacto de corto plazo en la economía de las empresas. Mientras que aspectos como mejora de la calidad de productos y procesos queda relegada, pues sus resultados no se presentan sino a mediano o largo plazo. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13: Orientación de la I&D**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Incrementar la productividad	7	20.0	20.0	20.0
Reducción de costos	11	31.4	31.4	51.4
Diseño de nuevos productos o procesos	5	14.3	14.3	65.7
Mejora de la calidad de los productos o procesos o maquinaria	7	20.0	20.0	85.7
Mejora de maquinaria y equipo de la empresa	2	5.7	5.7	91.4
No aplica	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta.

Un aspecto que resalta en cuanto a la Investigación y Desarrollo es que el 85.7% de las empresas manifiesta realizar estas actividades en el mismo establecimiento, esta situación pone de manifiesto la falta de vinculación con Universidades, Centros de Investigación y empresas del mismo sector, lo que limita la transferencia del aprendizaje tecnológico en las empresas. (Ver Tabla 14).

Con relación a las empresas que si realizan Investigación y Desarrollo su orientación hacia al Diseño de nuevos productos y procesos es de un 42.9% y al igual que la Investigación y Desarrollo la realizan en el mismo establecimiento. Para el desarrollo de esta actividad, si se considera la participación de los clientes como un elemento fundamental.

**Tabla 14: Lugar donde se realizó la I&D**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En el mismo establecimiento	30	85.7	85.7	85.7
En otro establecimiento de la empresa dentro o fuera del país	1	2.9	2.9	88.6
En universidades o centros tecnológicos privados	1	2.9	2.9	91.4
No aplica	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

En lo que se refiere a fuentes de innovación el 60% de las empresas encuestadas se basan en el Desarrollo propio y al cumplimiento de las especificaciones del cliente. A este respecto, son las empresas manufactureras medianas y grandes de los ramos textiles y no textiles donde se presenta con mayor énfasis esta



situación. Esto concuerda con la intención de realizar Investigación y Desarrollo siguiendo las tendencias en el mercado y no enfocándose a la generación de nuevos productos.

Este proceso de innovación se ve reflejado en las empresas en la Mejora y adquisición de equipos 67.7% y en la Innovación de procesos 46.2%. La realización de estos procesos de innovación tuvo como resultado el impacto en la productividad, seguido de la calidad y eficiencia de las empresas según lo manifestado por los entrevistados.

Con base en estos resultados los procesos de innovación se ven limitados por los Costos elevados de desarrollo tecnológico 45.2% y la falta de personal calificado 25.8% y de cultura de innovación 16.1% en las empresas. Las empresas encuestadas manifiestan que las áreas que han experimentado cambios más profundos en los últimos años son el ensamble final con el 35.5%, la Ingeniería de procesos con el 29%. Por su parte, las áreas con menos cambios son la Investigación y Desarrollo, el Desarrollo Ejecutivo y los aspectos ambientales.

Estas innovaciones tienen un impacto en la productividad lo que genera una mejor competitividad, sustentada en factores como calidad, precio y tiempos de entrega. Como producto de lo anterior los encuestados manifiestan que su personal se involucra principalmente en los productos que fabrica seguido de la compra y

elección de materia prima la maquinaria utilizada y las estrategias de venta y mercadeo.

## **CONCLUSIONES**

Concluyendo con este análisis del proceso de aprendizaje tecnológico, éste se realizó desde la perspectiva externa y de las condiciones internas en las que se desarrollan las actividades productivas de las empresas textiles y no textiles. Por lo que se refiere a las circunstancias que influyen en el entorno externo un aspecto muy importante que afecta el proceso de aprendizaje tecnológico es la vinculación, sin embargo, más del 50% de las empresas no tienen relación con sus competidores por temor a la piratería y a la desconfianza. Esto preferentemente se observa en las empresas micro, pequeña y medianas, ya que en las grandes empresas realizan alianzas comerciales para desarrollos conjuntos de productos con el 34.3%.

En las empresas del grupo no textil la vinculación surge en la asistencia tecnológica post-venta (43%), lo que supone una mayor propensión a la modernización y transferencia de equipos y maquinaria para este tipo de empresas.

En las empresas manufactureras textiles un hecho que resalta es que tanto las de tamaño micro como las grandes empresas expresan que los Clientes participan en la mejora de productos y en la Colaboración para desarrollos conjuntos de

productos. Lo sobresaliente es que las de tamaño micro con relación a sus clientes lo han hecho un asunto de primera línea en sus rutinas productivas.

Con respecto a la vinculación con universidades es importante para las empresas, pues es una forma de transferencia de conocimiento a los procesos productivos. Para el caso específico de las empresas objeto de estudio prácticamente su vinculación está relacionada con la recepción de estudiantes en residencias profesional y visitas de grupos de estudio. Dentro de las dificultades para vincularse con su entorno consideran costos elevados de los servicios y por tener otras prioridades a desarrollar.

En la vinculación con Centros de Investigación o IES, en las microempresas textiles se observa una mayor predisposición a cursos de capacitación con un 40% y servicios de consultoría con un 20%. En cambio para las empresas manufactureras no textiles son las grandes destacando con un 50% en el rubro Investigación y Desarrollo, se explica por su incipiente propensión a mejorar el desarrollo tecnológico de sus empresas.

Por lo tanto, la influencia del entorno externo a las empresas, se observa que se necesitan cultivar e implementar acciones tendientes a establecer una relación más significativa, con instituciones como otras empresas del mismo sector, Universidades y Centros de Investigación pues es a través de esta vinculación que

se pueden generar derramas de conocimiento que conduzcan a mejoras e innovaciones en beneficio de las empresas.

En cuanto al entorno interno aquí es donde se origina de manera precisa todo lo relacionado con la eficiencia de los procesos productivos y administrativos con miras a que las empresas funcionen eficientemente, en cuanto a la utilización y transferencia tecnológica ésta se concreta en Maquinaria sencilla y obsoleta con un 51.4% y Maquinaria de última generación con un 40%, es interesante pues a través de este rubro se puede incidir en las actividades de mejora y eficiencia de los procesos productivos. En lo que se refiere al motivo de modernización se puede decir que hay coincidencia entre las empresas objeto de estudio con alrededor de un poco más de 80% para Mejorar la calidad/aumentar la productividad de dichas empresas.

Por su parte, el hecho de que los trabajadores tengan autonomía es importante pues esto les permite la toma de decisión de manera rápida y ser más eficiente en la función que tiene a cargo. En cuanto a los trabajadores con autonomía es de 61.9% y 57.1% entre las empresas manufactureras textiles y no textiles respectivamente.

En cuanto a la calidad es un parámetro para medir la eficiencia de los procesos, sin embargo, los instrumentos para implementarla en algún caso es el personal quien lo realiza a lo largo del proceso tiene un 28.6% y 14.3%; la existencia de un

departamento o personal especializado con un 47.6% y 35.7%; que tienen ambos aspectos, con 23.8% y 35.7% respectivamente para las empresas manufactureras textil y no textil. Aun cuando es todavía bajo el porcentaje de lo relacionado con la calidad es significativo pues hace que las actividades productivas sean eficientes en su funcionamiento.

En las empresas manufactureras textil y no textil objeto de estudio la estructura de la mano de obra está determinada de la siguiente manera: 87% obreros; 6% Técnicos; 3% Ingenieros; Administrativos 3% y Gerentes 1%. Un dato relevante es que en las empresas manufactureras no textiles el porcentaje de administrativos y gerentes se triplica pero disminuye el personal técnico.

En cuanto a su nivel de escolaridad es mayor a primaria, para que las empresas incrementen sus niveles de productividad y competencia es importante tener trabajadores con una buena instrucción escolar y con capacidades y habilidades que les permitan desarrollarlas en sus respectivos puestos de trabajo.

En las empresas manufactureras grandes no textiles la satisfacción del personal es de un 87.8%, además, tienen más de tres años en el trabajo, lo cual muestra que los empleados se encuentran más satisfechos trabajando en estas empresas. Para el caso de otro tipo de empresas la satisfacción del trabajador es menor.

Se observa que en la medida en que las empresas se van haciendo de más trabajadores, tanto para las empresas textiles 57.1% como no textiles 87.5%, utilizan de manera más preponderantemente las técnicas japonesas y los equipos de trabajo, lo cual va con la lógica de este tipo de empresas, en el incremento de la productividad de los procesos.

En la capacitación de la mano de obra de nuevo ingreso se brinda a través de su Jefe inmediato con un 85.7% y 57.7% y mediante un curso con un 13.4% y 35.7% respectivamente en las empresas manufactureras textiles y no textiles. La capacitación se realiza en el mismo puesto de trabajo, esto es como consecuencia de evitar la pérdida de tiempo y distracciones en el proceso. En las empresas grandes la capacitación es una actividad que se valora en la incidencia del mejor desempeño de los trabajadores en la actividad productiva asignada.

Por su parte, en cuanto a los problemas expresados por los empresarios en cuanto al personal que elabora en su organización destacan la falta de responsabilidad de los empleados 74% así como su falta de concentración en el trabajo 48.4%. Según estos datos son los aspectos a través de los cuales, según la apreciación de los empresarios, impide la implementación de técnicas japonesas y otros métodos tendientes al incremento de la productividad de las empresas. Si bien es cierta esta situación, existen otros aspectos como que no tienen prestaciones e incentivos o cuando los tienen están por debajo de lo

establecido por ley, en estas condiciones es difícil motivar a los trabajadores para que sea más eficiente en su puesto de trabajo.

En lo que se refiere a los mecanismos de capitalización del conocimiento, son importantes los procedimientos de motivación para que los trabajadores se estimen satisfechos en cuanto a sus percepciones económicas y de ambiente laboral. Para las percepciones económicas el rubro de prestaciones es un factor importante para complementar sus remuneraciones, para las empresas de este estudio en un 20% no tienen prestaciones, con prestaciones menores a las que marca la ley un 45.7% y para prestaciones que marca la ley de 34.3%.

Como se aprecia en estas cifras, si profundizamos en la estratificación por tamaño de empresas, en la medida en que el tamaño de la empresa va aumentando las prestaciones pasan de no existir a prestaciones menores a la ley hasta llegar a las prestaciones que marca la ley, es decir, en las empresas grandes es donde se observan los mayores porcentajes de prestaciones que marca la ley. Una mayor satisfacción de los trabajadores sería importante si las prestaciones que se otorgan en las empresas grandes fueran más elevadas a las que marca la ley conduciendo a aumentar la satisfacción de los trabajadores, teniendo una mejor disposición a ser más participativo en las actividades productivas.

Dentro del presupuesto de las empresas objeto de estudio se observa que la canalización de su mayor porcentaje el 67.7% se orienta a la inversión en

infraestructura, equipo y tecnología. Los rubros en los que menos invierten son en el de Investigación y Desarrollo y Asistencia técnica y tecnológica. Estos dos últimos aspectos son medulares pues coadyuvan a que las empresas sean más eficientes, innovadoras y competitivas.

La orientación de la Investigación y Desarrollo se concentra en la reducción de costos y el incremento en la productividad tiene impacto de corto plazo en la economía de las empresas. Mientras que aspectos como mejora de los productos y procesos queda relegada pues sus resultados no se presentan sino a mediano o largo plazo.

La Investigación y Desarrollo en un 85.7% las empresas realizan estas actividades en el mismo establecimiento, esta situación pone de manifiesto la falta de vinculación con Universidades, Centros de Investigación y Empresas del mismo sector, lo que limita la transferencia del aprendizaje tecnológico en las empresas. En las empresas que dedican recursos a Investigación y Desarrollo su orientación es hacia el Diseño de nuevos productos y procesos con un 42.9% y al igual que la Investigación y Desarrollo la realizan en el mismo establecimiento. En esta actividad se considera la participación con los clientes como un elemento fundamental.

En las fuentes de innovación el 60% de las empresas se basan en el Desarrollo propio y al cumplimiento de las necesidades del cliente. En las empresas



manufactureras medianas y grandes textiles y no textiles es donde se presenta. Esto concuerda con la intención de realizar Investigación y Desarrollo siguiendo las tendencias en el mercado y no enfocándose a la generación de nuevos productos.

Los procesos de innovación se reflejan en la Mejora y adquisición de equipos 67.7% y en la Innovación de procesos 46.2%. La realización de estos procesos de innovación tuvo como resultado el impacto en la productividad, seguido de la calidad y eficiencia de las empresas según lo manifestado por los entrevistados. Estos procesos se ven limitados por los Costos elevados de desarrollo tecnológico 45.2% y la falta de personal calificado 25.8% y de cultura de innovación 16.1% en las empresas.

Las empresas que han experimentado cambios en los últimos años son en ensamble final con el 35.5% y la Ingeniería de procesos con el 29%. Las áreas con menos cambios son la Investigación y Desarrollo, el Desarrollo Ejecutivo y los aspectos ambientales.

Las empresas expresan que su personal se involucra principalmente en los productos que fabrica seguido de la compra y elección de materia prima la maquinaria utilizada y las estrategias de venta y mercadeo.

Por tanto, en el entorno interno se analiza la manera en algunos rubros se presentan e inciden en el aprendizaje tecnológico de las empresas objeto de estudio. Su impacto no es de manera individual sino la conjunción de varios aspectos a la vez. Por lo que se refiere a la de tecnología, la inversión en maquinaria moderna y simple es mayor que la relacionada a maquinaria con tecnología de última generación. La característica es que en el primer aspecto la realizan preferentemente las micro pequeñas y medianas empresas y en segundo punto son las grandes empresas de manufactura no textil.

La adopción y asimilación de la tecnología requiere que la mano de obra tenga ciertas características como habilidades, formación académica, experiencia para poder adoptar y asimilar la derrama de conocimiento que esta actividad incluye. Pero, además, se requiere que los trabajadores se sientan satisfechos con su entorno de trabajo, con sus remuneraciones, prestaciones, motivación, etc., aquí es donde la empresa tendrá que trabajar en estos puntos para hacer que los trabajadores se desenvuelvan eficientemente y con una actitud de compartir sus conocimientos y experiencias con su entorno laboral.

Otro factor de interés es la orientación de la I+D en estas empresas, en énfasis se pone en la reducción de costos e incremento de la productividad y menor medida en la mejora y desarrollo de nuevos productos, lo conducente sería que estos aspectos se invirtieran y se priorizara más las mejoras y desarrollo de nuevos productos como consecuencia del desarrollo del aprendizaje tecnológico. Con

relación a lo anterior, los niveles de contratación de nuevos técnicos e ingenieros se tendrían que incrementar ya que actualmente son muy reducidos. Paralelamente con la contratación de más mano de obra calificada se tendría que asumir una postura de apertura con la vinculación con otras empresas del sector, Universidades y Centros de Investigación, pues se observa que las empresas que realizan I+D lo efectúan en el mismo lugar de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, los resultados de las dimensiones del aprendizaje tecnológico muestran que si existe un desarrollo, sobre todo observado en las empresas grandes (y aun así todavía hay muchos aspectos a considerar), en las empresas manufactureras de tamaño micro, pequeña y mediana todavía el camino a recorrer es mayor.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Heredia A., Heredia M., López M., Matías R., Franco B. 2014. Una visión humanista de las organizaciones: Ética y responsabilidad en el siglo XXI. Universidad de Colima; Grupo Editorial Hess S.A. de C.V. ISBN: 978-607-9011-30-7.

Martínez A., García A., Santos G. 2013. Aprendizaje tecnológico en la industria manufacturera de Guanajuato. Revista: Frontera Norte. Vol. 25, Núm. 50. Julio-Diciembre.

Martínez A. 2006. Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del estado de Guanajuato. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus León. Plaza y Valdés S.A. de C.V. ISBN: 970-722-386-3.

Nonaka I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. Vol. 5, No. 1, February. Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan.

Nonaka I. e Hirotaka T. 1999. La organización creadora de conocimiento, México, Ediciones Oxford.

Novick M. 2002. Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad", en María de Ibarrola, editora, Desarrollo regional, integración continental y formación de los jóvenes para el trabajo, Montevideo, Cinterfor.

Torres A. 2006. Aprendizaje y construcción de capacidades tecnológicas. Journal of Technology. Management & Innovation. Volume 1, Issue 5.

Villavicencio, D. 1990. La transferencia de tecnología: un problema de aprendizaje colectivo. Revista Argumentos 10/11. Universidad Autónoma Metropolitana.

# La Gestión de Conocimiento en una Organización Agrícola del Valle del Yaqui.

---

*Dr. Sergio Ochoa Jiménez<sup>1</sup>  
Mtro. José Guadalupe Flores López<sup>2</sup>  
Lic. Michelle Jocelyn Rodriguez Rubio<sup>3</sup>*

## **Resumen.**

Los estudios en el sector agrícola se concentran principalmente en lo referente a la producción de cultivos, en cuanto a suelo, agua, fertilizantes y en menor escala lo relacionado a las finanzas. En el Valle del Yaqui, no es la excepción y se encontró con una ausencia de investigaciones con análisis de variables organizacionales y mucho menos en aspectos de la gestión del conocimiento. Precisamente por ello, el presente documento se enfoca a dar conocer cómo es la gestión de conocimiento y el proceso que se lleva a cabo en este tipo de organizaciones. Para ello, se desarrolló un estudio de caso en una organización agrícola del sur de Sonora. Para recabar información se utilizó una guía de entrevista a profundidad y una general. Una vez aplicado lo anterior, se procedió a analizar los datos cualitativos mismos que se colocaron en una matriz de resultados. Del análisis anterior se puede afirmar que el conocimiento tácito se da en los puestos administrativos tanto como en los operativos, solo que en los puestos administrativos desarrollan más el conocimiento explícito debido a que con la práctica generan ideas para mejorar sus actividades, en cuanto a los puestos operativos el conocimiento explícito lo convierten en tácito, lo que les permite incursionar en otros puestos. Se logró un acercamiento sobre cómo es la gestión de conocimiento, además de identificar el proceso que llevan a cabo, siendo el principal paso la conversión de conocimiento tácito a explícito y explícito a tácito.

**Palabras Claves:** organizacional, agricultura, tácito-explícito

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [Sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:Sergio.ochoa@itson.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [Jgflores1006@gmail.com](mailto:Jgflores1006@gmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [michelle\\_44m@hotmail.com](mailto:michelle_44m@hotmail.com)

## **1.- Introducción.**

El sector agrícola desde sus inicios se ha considerado vital para la humanidad y ya que es el principal sector de extracción para la producción de alimentos. Alrededor de 350 millones de personas según Cuadra y Florián (2008), tienen una participación en el sector agrícola, por eso ha sido merecedor de un trato especial, aunque también ha sido excluido de aperturas comerciales.

A pesar de que la población se duplicó entre 1960 y 2000, de acuerdo con estadísticas de FAO citadas por Harrison (2002), se considera que la tasa de crecimiento será más lenta, así como la tasa de demanda mundial de productos agropecuarios disminuirá, y los países en desarrollo dependerán más de las importaciones esto en un periodo estimado desde el presente año hasta el año 2030.

En el sector agrícola en Latinoamérica, existe crisis considerable, Brenes (2003), identificó que la agricultura dejó de ser prioridad en la estrategia nacional, por lo tanto, las empresas no agregan suficiente valor ni utilizan procesos que no permiten mejoras en la productividad. Otra causa, son las debilidades institucionales internas, que abarcan cuestiones de educación, legislación y un aspecto importante es la investigación y el desarrollo.

En México, la Revolución Verde no cumplió la promesa de mejorar la calidad de vida, el sector agrícola en su mayoría resultó perjudicado, debido a la modernización, ya que de acuerdo con Hewitt (1988), se creía que el tipo de

tecnología agrícola que se estaba empleando en los Estados Unidos podría transferirse a México. Sevilla (2008) reafirma lo anterior al señalar el alto costo para adoptar tecnologías para buenas prácticas agronómicas.

Según datos consultados en el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI, 2008), los estados del norte de México son los líderes en el sector agrícola, siendo Sonora y Sinaloa quienes muestran niveles de producción altos. En cuanto a inversión, el estado de Sonora presenta niveles altos, mientras que el estado de Jalisco presenta un nivel de inversión intermedia y el resto de los estados niveles bajos de inversión en el sector agropecuario.

El Valle del Yaqui comprende los municipios de Cajeme, Bacúm, San Ignacio Rio Muerto, Benito Juárez y Etchojoa; incluyen veinte mil hectáreas de las cuales 56% es tierra ejidal, el 40% de propiedad privada y el 4% de colonos. Por lo que la distribución de la superficie promedio asciende a 9 hectáreas para cada uno de los del primer grupo, 18 para el segundo y 15 para el tercero (Camiro, Altamirano & Rojas, 2009).

Por lo tanto, existen diversas investigaciones que se han elaborado en el Valle del Yaqui principalmente del suelo y agua (Velasco et al. 2012, Ramírez, 2008, Moreno et al. 2012, Leal et al. 2014). De igual forma cabe señalar que se realizó una investigación por Sánchez (2008), con pequeños y medianos productores del Valle del Yaqui, cuyo objetivo era el de resaltar la sinergia entre estrategias tecnológicas y organizativas, para así tener un panorama de cómo se desempeñan las organizaciones.

En el Valle del Yaqui, se llevó a cabo una investigación (Quintana, Paredes & Sandoval, 2014), para conocer la viabilidad de un proyecto de inversión en una empresa productora de plántulas de sandía, donde se analizaron varias alternativas y se encontró una que se adaptó al proyecto, la cual fue la del Instituto Nacional para la Economía Social (INAES), siendo la aportación de los recursos financiados a fondo perdido y amortización, únicamente del capital sin considerar el costo del financiamiento. Lo anterior demuestra que existen oportunidades para invertir en lo que respecta a los agro negocios.

Para Flores (2008), un factor de las condiciones laborales en el sector agrícola es el papel de los contratistas o intermediarios entre trabajadores y empleadores. La tendencia más usual de contratación es cuando el productor solo contrata a jornaleros para determinadas actividades que no son permanentes, ya que por lo regular se da empleo por temporadas. Hernández y Barrón (2013), manifiestan que a pesar de ser una fuente de empleo para los migrantes, el empleo es muy inestable en este sector.

En cuanto a empleados que no precisamente realizan, trabajo en el campo, también se ha evaluado su desempeño personal. Se realizó un estudio (Cervantes, Vázquez, López & Esparza, 2011), en una empresa dedicada a la exportación de espárrago en el Valle del Yaqui. Mediante un cuestionario de análisis de puesto y evaluación del desempeño de los empleados, cuyo resultado benefició a los empleados, ya que obtuvieron un conocimiento sobre lo que la empresa realmente necesita de ellos.



Por su parte la Gestión del Conocimiento para (Tejedor y Aguirre, 1998, Andreu y Sieber 1999 y Huang Lee y Wang 1999) es un proceso para generar valor obtener ventajas competitivas y reutilizar el conocimiento ya adquirido. Bueno, (1999) menciona que la GC es la función que planifica y controla todos los flujos de conocimiento de una organización y la relación con su entorno. También la GC es conocida en grandes partes del mundo como una extracción del ideas que conjugado con sistemas permiten que la información se convierta en conocimiento tal como lo afirma (Moya, 2001).

A nivel mundial las empresas han apostado por llevar un proceso de Gestión del Conocimiento (GC) y han hecho hincapié en las áreas gerenciales de las mismas organizaciones tal como explican Nieves y León (2001), las empresas tratan de cumplir los objetivos del incremento en las oportunidades de negocio, el aumentar la comunicación y la competitividad, elevar el liderazgo y su rendimiento. Por otra parte Pérez y Coutín, (2005) afirman la importancia de llevar una adecuada GC, ya que en España desde hace décadas, el tema más importante sobre el cual se ha debatido en los eventos sobre gestión de información fue la gestión del personal de la institución como portador de información, saber hacer, experiencia corporativa acumulada y capacidades para realizar nuevas tareas, tareas y funciones que corresponde a la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene distintas definiciones, lo cual hace confusa su comprensión y aplicación en las organizaciones. Por tal motivo se han hecho estudios alrededor del mundo (Moreno & Torres 2010, Zhou&Fink 2003,

Lynn & Dallimore 2004, Albarnoz 2006, Kuan-Tsae 1997), que implican la gestión del conocimiento.

En la opinión de Du Plessis (2007), la gestión del conocimiento la percibe como un enfoque para gestionar e intercambiar el conocimiento y así mejorar las capacidades y habilidades que tiene la empresa para dar mejor respuesta ante los clientes.

Por otra parte, para Moreno y Torres (2010), existe el supuesto de que la gestión del conocimiento es “una estrategia empresarial” altamente relacionada con la participación del mercado por parte de las empresas. Por esa razón se han planteado cuestionamientos (Ospina & Marique 2011, Osorio, 2002) tales como: ¿Cómo es que “inyectando” conocimiento a una ganadería esta se vuelve más productivo y competitivo? y ¿Cómo se podría gestionar el aprendizaje en el sector más importante de la agricultura?, ya que este sector también necesita de la aplicación de la gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas.

En ese sentido y a pesar de que el sector agrícola del Valle del Yaqui representa una gran importancia por ser de los campos de cultivo más importantes y reconocidos nivel nacional, se detectó que se carece de investigaciones empíricas en el enfoque organizacional y principalmente en variables como la gestión del conocimiento. Por tal motivo se planteó la necesidad de investigar: *¿Cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola del Valle del Yaqui?*

Si bien el empresario agrícola en el Valle del Yaqui ha ido evolucionando al igual que las prácticas de cultivo, es un hecho que a nivel organizacional se ha quedado rezagado. Es por ello que la importancia de dicha investigación fue conocer como están las organizaciones agrícolas del Valle del Yaqui en relación con estos términos para iniciar con la construcción y aportaciones teóricas a este tipo de entes sociales.

Se planteó entonces como propósito principal de investigación: *realizar un estudio de caso para determinar cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola del Valle del Yaqui.*

## **2.- Referentes Teóricos.**

Para Cantú (2003), el sector primario o agropecuario está conformado por cuatro ramas productivas: ganadería, silvicultura, pesca y agricultura; misma que define como “el arte de cultivar la tierra”. La Norma Internacional de Contabilidad (2000, p.6), identifica que la actividad agrícola “es la gestión, por parte de una empresa, de las transformaciones de carácter biológico realizadas con los activos biológicos, ya sea para destinarlos a la venta, para dar lugar a productos agrícolas o para convertirlos en otros activos biológicos diferentes”.

Bueno (1999, p. 16), para definir gestión de conocimiento, separa los términos, de manera que por conocimiento se entiende como una “combinación de idea, aprendizaje y modelo mental”. Mientras que por gestión se comprende “la acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de algo”. En suma,

Gestión del Conocimiento es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

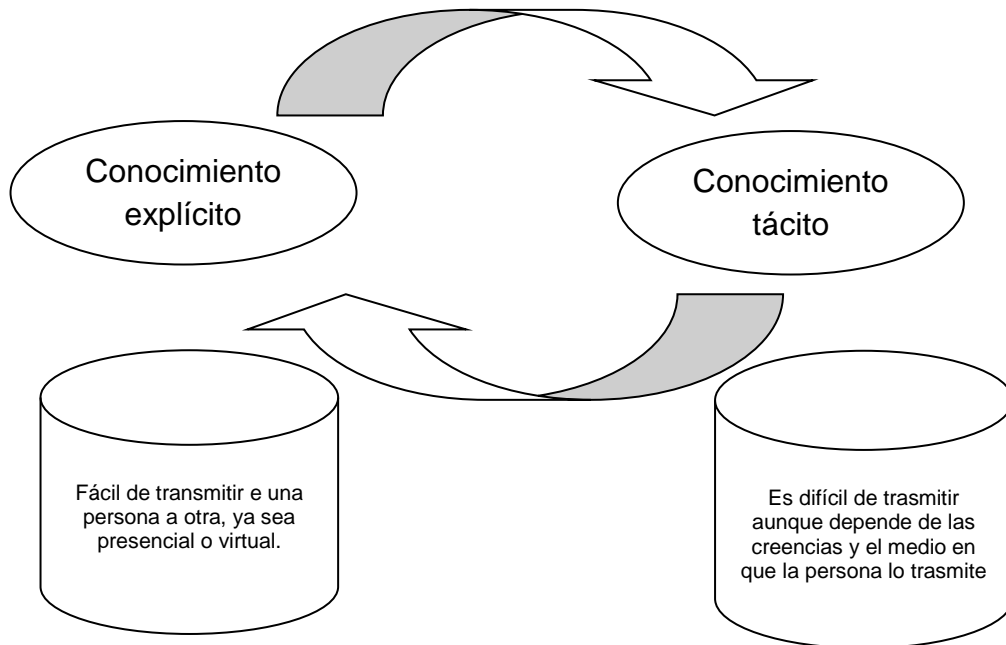
Sin embargo, para el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), se entiende que la creación del conocimiento se da a través de la conversión de estos dos tipos de conocimiento, tácito y explícito.

Diversas investigaciones (González, Londoño & Parody, 2013; Pérez, 2003 y Pérez y Coutín, 2005), han concluido que el conocimiento representa actualmente para las empresas, su principal fuente de ventaja competitiva. Y esto debido de los nuevos mercados, demandas e innovaciones que están en constante cambio.

Basándose en las anteriores definiciones, Gestión del Conocimiento es la función que coordina la conversión del conocimiento tácito y explícito de la fuerza de la organización.

*Modelo de Nonaka y Takeuchi:* En este modelo de conocimiento, se analizan dos tipos de conocimiento: explícito, el cual se expresa mediante el lenguaje formal y se transmite fácilmente de una persona a otra, ya sea presencial o virtual y el conocimiento tácito, es difícil de transmitir aunque depende de las creencias y el medio en que la persona lo transmite (Nonaka & Takeuchi, 1995)

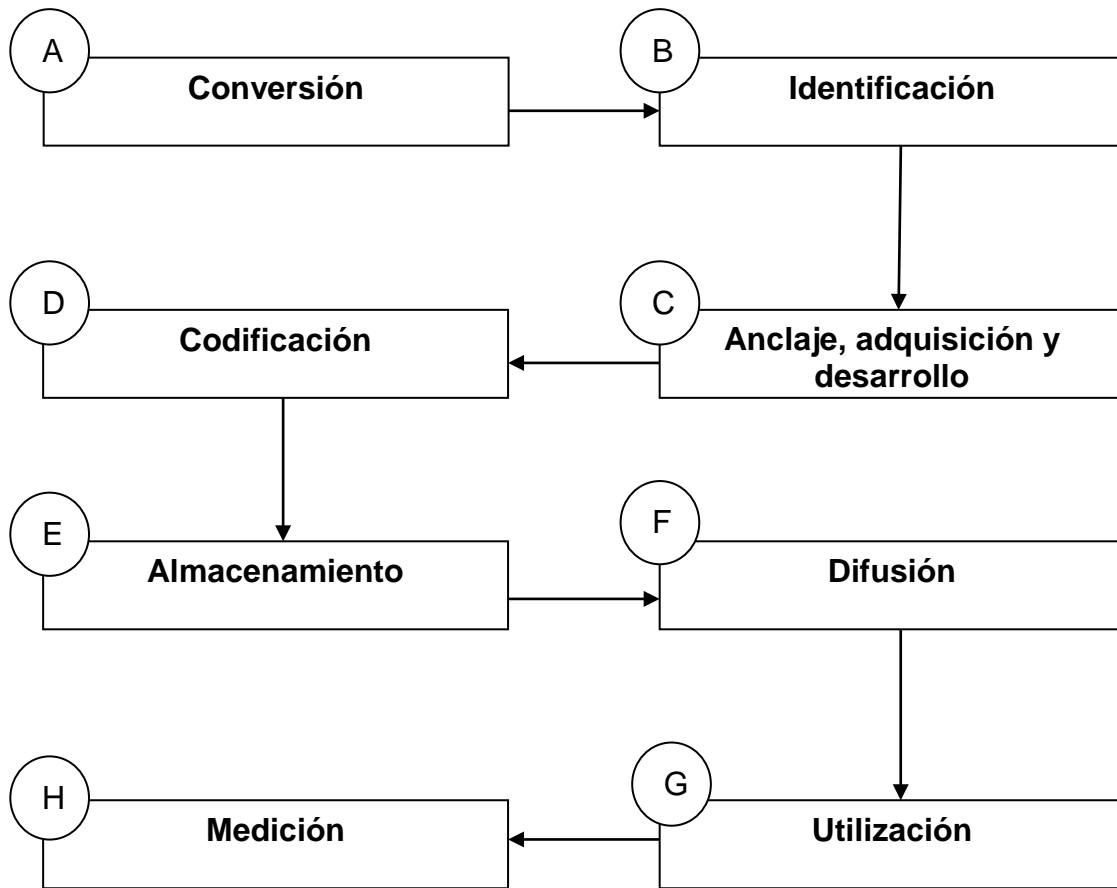
Figura 1. Modelo de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base a Nonaka & Takeuchi, (1995)

Proceso de Gestión del Conocimiento. Existen varios procesos de Gestión del Conocimiento, los cuales consisten entre seis y ocho fases y/o pasos, dependiendo del enfoque del investigador. En un estudio efectuado por De León, Castañeda y Sánchez (2007), hacen mención de Castañeda (2006), quien presenta las fases o pasos como un conjunto de procesos que comprende el proceso de gestión de conocimiento:

Figura 2. El proceso de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base a León, Castañeda y Sánchez (2007)

### 3.- Metodología.

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, misma que Taylor y Bogdan (1987), mencionan que se refiere en su más amplio sentido como aquella investigación que produce datos descriptivos tales como las propias palabras de la persona o personas ya sea hablada o escritas y la conducta observable.

### **3.1 Participantes.**

Para la realización de este caso de estudio enfocado en la gestión de conocimiento, se consideró a una empresa que se ubique en el Valle del Yaqui, los informantes fueron personas que ocupaban puestos de distintos niveles jerárquicos, comenzado por el Administrador de Campo, Contadora, Mayordomo, Operador y Cuadrillero, quienes se mostraron una actitud de apertura al momento de acercarse a ellos para entrevistarlos y con ello recopilar de información.

### **3.2 Materiales.**

Los instrumentos que se utilizaron para obtener los resultados del presente caso de estudio son guía de entrevista de aspectos general y una específica sobre la variable en estudio.

El primero fue una guía de entrevista de aspectos generales (Apéndice A), entendiéndose por de acuerdo a Hammer y Wildavsky (1990), cuando un reportero o en este caso un investigador entrevista a un testimonio que participó en los acontecimientos que se están estudiando se utiliza esta guía de entrevista que es semi-estructurada, donde las preguntas, el modo de enunciarlas, o el seguimiento de los temas puede variar de acuerdo con el criterio del entrevistador.

El segundo instrumento, corresponde a la guía de entrevista a profundidad de la variable en estudio (Apéndice B), elaborada basándose en un cuadro de variables (Apéndice C), a partir de la pregunta del planteamiento del problema ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola

del Valle del Yaqui? y también el objetivo del presente estudio de caso que es realizar un estudio de caso para determinar cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola del Valle del Yaqui. De lo anterior se muestra la operacionalización de la variable:

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Gestión de conocimiento</b>  Es la función que coordina la conversión del conocimiento tácito y explícito de la fuerza de la organización.	Conocimiento tácito	Experiencia	¿Ha propuesto una idea/solución/estrategia con base a su experiencia?  ¿De qué manera ha hecho llegar las demás personas?  ¿Qué fundamentos se tienen para decir que se sabe algo?  ¿De qué manera plasma este tipo de conocimiento?
	Conocimiento explícito	Práctica	¿Cómo transmiten este conocimiento?  ¿Quién lo transmite?  ¿Cuentan con una base de datos?  ¿Qué información guardan?  ¿Para que la utilizan?
	Nuevas ideas	Veces que se crea una idea nueva.	¿Es frecuente la creación de nuevas ideas?  ¿Quién genera las nuevas ideas?



			¿Cómo desarrollan las nuevas ideas?
--	--	--	-------------------------------------

Durante la aplicación de las guías de entrevista, se utilizó como complemento la memoria fotográfica, se tomaron fotos de las instalaciones de la empresa, también se utilizó la grabación de audio para documentar la información y se tuviera detalle en las respuestas dadas por los informantes y la observación, misma que se hizo desde el momento en que se llegó a la empresa contemplando aspectos organizacionales y concluyó en el momento que se dejó las instalaciones de la misma.

### **3.3 Procedimiento.**

El procedimiento para el desarrollo de lo planteado tuvo como primer paso, el análisis del problema en conjunto con sus variables, acorde con el objetivo de la investigación. Posteriormente se definen las variables con la intención de realizar un concepto propio. Se procedió a formular dimensiones que provienen del concepto, las dimensiones sirven al investigador para formular elementos claves, los cuales fueron de apoyo en caso de que la entrevista no siguiera su flujo.

El diseño de los instrumentos se elaboró basándose en ocho instrumentos, se analizaron y posteriormente se generó un híbrido, esto en cuanto al diseño de la guía de entrevista de aspectos generales que se aplicó solamente al contacto principal en la empresa que fue el Administrador de Campo.

Para la guía de entrevista a profundidad se utilizaron las dimensiones del concepto de la variable en estudio, dichas dimensiones se dejaron abiertas, los ítems se utilizaron como apoyo en caso de que la entrevista fuese perdiendo la fluidez. Esta guía se aplicó al Administrador de Campo, Contadora, Mayordomo, Operador y Cuadrillero. Antes de la aplicación, los instrumentos fueron validados por especialistas.

Después de concluir lo anterior se realizó el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de los instrumentos diseñados a los sujetos de estudio. Una vez aplicado el paso anterior, se recolectó la información en forma de análisis y se interpretaron los resultados de cada uno de los instrumentos.

## **4.- Resultados**

### **4.1 El estudio de caso: BPG Agronegocios SPR de RL**

Desde hace 16 años se fundó como persona moral, por la persona la cual la empresa lleva sus siglas. Comenzó como persona física, y en cuanto a su actividad se dedicaba a los cultivos de chile y papa, actualmente se siembra: chile Cayenne, papa industrial y comercial, huertas de mandarina y toronja, así como los granos básicos: maíz, trigo y sorgo.

En el año de 1999, la empresa pasó de ser representada por una persona física a una persona moral, convirtiéndose en BPG Agronegocios SPR de RL, la cual ha estado ubicada en el mismo lugar desde se inició, cuya sociedad está formada por cinco socios, que son la familia del fundador conformada por su esposa e hijos, actualmente ellos siguen siendo los socios.

Además de que BPG Agronegocios, maneja la parte agrícola de todos los cultivos, el fundador de la organización junto con sus socios, tiene otras dos empresas que colaboran con la misma. Una de ellas es Cayenne del Noroeste S.A. de C.V. esta se encarga de las cuestiones del molino del chile para su exportación, y también está la empresa Cayenne Express, dedicada a la transportación de los cultivos de las anteriores empresas mencionadas. Cada una tiene un encargado y tiene su propia administración.

El administrador de campo mencionó que “se hacen favores” entre las mismas, como se dijo se colaboran unas a otras, sin embargo, por cada “favor” se tiene un control, por ejemplo si Cayenne S.A. de C. V. solicita pesar un carro con chiles en una báscula de BPG se le expide una factura y se le hace el cobro correspondiente, de esta manera, el administrador mencionó que controlan este tipo de situaciones para que no se llegue a una confianza donde se pierda el control y puedan seguir funcionando como tal.

La estructura jerárquica en palabras del administrador de campo está compuesta por los siguientes puestos de manera descendente: Director General, Administrador de Campo, Contadora, Mayordomos, Operadores, Jornaleros. Todo

lo anterior se lo comunicaron y la propia dinámica de la organización, nunca ha visto un organigrama plasmado por escrito, pero en su estadía en la empresa se ha dado percatado de la estructura.

En cuanto al número de empleados, en esta empresa se maneja por temporadas, cuenta aun así con siete operadores de base, los eventuales varían de las temporadas. En la temporada de mayo los jornaleros disminuyen, siendo en junio y julio cuando aumenta la demanda, nuevamente en agosto disminuye.

En relación con lo anterior, los empleados eventuales, se manejan por cuadrillas, la cuadrilla chica está conformada por entre 10 a 15 jornaleros, cuando se llega la temporada de chile se manejan la cuadrilla grande conformada por 50 hasta 60 personas.

Cuando la organización comenzó se contaba con hectáreas de papa y chile y una huerta, al paso del tiempo se fue extendiendo para los granos básicos. El administrador de campo mencionó que entre los meses de octubre y noviembre de 2014 se hicieron plantaciones nuevas de 28 hectáreas y 12 para mandarinas, y piensan abrir 2 hectáreas y media más para mandarinas, debido a que en comparación con las naranjas, tienen un valor más alto, ya que se encuentran construyendo detrás de sus cuartos fríos un área de empaque, que serán más formales como en caja o en red, añadiéndole un valor agregado al producto.

Actualmente BPG Agronegocios, es una empresa dedicada a la producción agrícola de hortalizas, granos básicos y cítricos. En cuanto al mercado, en el caso

de los chiles, BPG se los entrega a Cayenne y esta los exporta a Estados Unidos, en cuanto a la papa industrial su principal mercado es Sabritas, ya que se tienen contratos donde BPG es su proveedor.

Respecto a los cítricos, la empresa en estudio es socio de Citrícola Del Yaqui, S.A. De C.V., ellos fungen un rol y van a BPG para seleccionar por ejemplo las naranjas para el producto que quieren producir como sería jugo, básicamente el mercado depende las necesidades del cliente.

#### **4.2 La gestión del conocimiento: Lo tácito.**

En los puestos administrativos que corresponden a la Contadora y el Administrador de Campo, el conocimiento que ellos traen al momento de ingresar a la empresa es profesional, ya que ambos tienen una carrera universitaria y ejercen su carrera en su área laboral.

Los conocimientos que la Contadora tiene al momento de ingresar a la empresa son los de su carrera profesional, ella estudió Contaduría Pública, ya había puesto en práctica sus conocimientos en un despacho contable, manifestó que es “totalmente diferente a lo que es ya trabajar en un despacho a venir a trabajar a una agrícola”. Cuando llegó a la empresa estaba otra persona por la que tomaría su puesto que la orientó en la manera de hacer los cheques, pero manifiesta que todos los conocimientos en esta empresa ella los ha adquirido.

Para los puestos operativos los cuales son Mayordomo, Operador y Cuadrillero el conocimiento es por experiencia. El Mayordomo fue adquiriendo experiencia

conforme al paso de los años en la empresa ya que como manifestó “yo empecé desde abajo”, siendo jornalero, luego paso a ser almacenista hasta lo que es actualmente su puesto, donde lleva solo seis meses de antigüedad.

El Cuadrillero ya tenía la experiencia, la adquirió en otra empresa solo que con cultivos distintos a los que él manejaba como eran las calabazas y tomates. En el caso del Operador su papá fue quien le enseñó a manejar el tractor, cuando inició a trabajar, desde muy joven era jornalero y cuando comenzó en la empresa BPG él ya tenía el conocimiento para manejar el tractor.

#### **4.3 El conocimiento explícito.**

El conocimiento que ha adquirido en la práctica el Administrador de Campo señala que “no es como lo enseñan en las universidades”, principalmente en su campo laboral, pues menciona “aquí en el caso de la agricultura es muy diferente que te digan en un libro o en una foto”, por las condiciones en que se presentan los cultivos se viven situaciones diferentes.

Él se encarga de buscar información a través de folletos, asistencia a congresos o descargando información de internet. En ocasiones otras empresas que traen nuevos productos van directamente a la empresa y les invitan a pláticas, les mandan invitaciones por correo electrónico o se las llevan personalmente, una organización que los invita frecuentemente es Sanidad Vegetal. Dicha información que recibe en los cursos la guarda en una USB, teniendo así “como una mini enciclopedia”.

En lo que respecta a la contadora, ella menciona que “cada día sale algo nuevo”, por lo que ella investiga en internet en portales como el del SAT o consulta con los proveedores de los programas contables que utiliza como Súper Contabilidad y Súper Nómina. El conocimiento que ella adquiere en la práctica no lo tiene almacenado precisamente en una base de datos, manifestó que lo tienen en su mente, ya que es conocimiento práctico que lo tiene que estar aplicando constantemente.

En los puestos operativos, en el caso del operador continuó con el mismo conocimiento sobre el manejo de los tractores, sin embargo, cuando estos tienen una innovación él tiene que aprender lo nuevo que implica. Cuando entró al puesto de operador nadie le enseñó al momento de ingresar a la empresa, porque a él ya le había enseñado su papá y ya tenía la experiencia. Como mencionaba el Administrador de Campo la mayoría de los que entran a trabajar en puestos operativos ya tienen experiencia.

En el caso del cuadrillero, continúa con el conocimiento de cultivar, de tal forma que tuvo que aprender sobre la papa y el chile, cuando él ya sabía cultivar calabaza y tomate.

El conocimiento que adquirió en la práctica el Mayordomo, ha sido mejor para él ya que como expresó “yo casi no sabía nada y aquí fui aprendiendo y aprendiendo y pues ahorita aquí ando”. Menciona que tiene un cuaderno donde tiene anotada “recetas de las aplicaciones”.

#### **4.4 La generación de nuevas ideas.**

El Administrador de Campo ha propuesto nuevas ideas para la mejora, debido a que en la práctica él miraba la necesidad de hacer las cosas en menor tiempo y optimizar recursos. Sin embargo, menciona que la generación de ideas en cuanto a lo agrícola no es muy frecuente porque la mayoría de los pasos ya es constante, solo hay que cuidar las variables del clima, condiciones del suelo, entre otros aspectos.

Para dar continuidad a lo anterior, el Administrador de Campo sabe de otras ideas que se han generado, por parte de los socios de Citrícola del Yaqui, quien menciona que ya tenían algunos años investigando para incursionar al mercado de Japón.

Respecto a la generación de nuevas ideas, la Contadora no ha propuesto ideas, más bien lo que hace es que la captura de los movimientos contables sea más eficiente. El Mayordomo, no ha propuesto nuevas ideas porque comenta que apenas tiene seis meses en ese puesto, sin embargo, en los anteriores puestos sí, se le pregunto qué ideas y respondió que no recordaba pero mencionó que eran para mejorar la siembra. Para ese tipo de situaciones se dirigía con otro Mayordomo, comenta que siempre les han dicho que si hay algo mejor están abiertos para ello.

El Operador menciona que sí ha propuesto ideas, una que mencionó fue la de un aparato que se descomponía constantemente, él propuso cambiar la pieza que era



de tubo por una de hierro, se dirigió con el Mayordomo para presentar su idea. En cuanto al Cuadrillero, menciona que no ha propuesto ninguna idea nueva porque considera que como se manejan las cosas están bien, se le preguntó que si sus subordinados han propuesto ideas a lo cual respondió que no, porque el plan de trabajo que ellos tienen está bien y no lo necesitan.

#### **4.5 Transferencia de ideas.**

El Administrador de Campo, cuando propone una mejora la transmite directamente de palabra indicándoles que hacer a las personas involucradas, sin consultar al dueño, ya que corresponde a su trabajo, en el caso de que sean “palabras mayores” como lo mencionó, o una situación que les pudiera afectar le avisa al dueño. Eso que “es de palabra”, consiste en explicar lo básico, es decir, las ideas principales, si alguien quiere profundizar se le comparte la información.

Cuando el Administrador de Campo tiene la información que le dan en sus manos, menciona que no es tan fácil de aplicar todo el conocimiento, debido a que cada terreno y condiciones son diferentes, por tanto, como mencionó “tú tienes ese conocimiento irlo moldeando”, sin embargo, menciona que si ha puesto en práctica lo que ha visto en congresos y pláticas.

La Contadora está ubicada en Cd. Obregón y el Administrador de Campo en el Campo 60, a pesar de ello, se reúnen con el dueño de la empresa para ver los costos, la información que ellos comparten es sobre precisamente costos y gastos referentes al trabajo del campo. También comentó que siendo una empresa

familiar, las hijas del dueño mayoritario son recientemente egresadas y del hijo se mencionó que está obteniendo experiencia en otra empresa para posteriormente integrarse a la empresa.

En el caso del Operador, cuando llega un tractor nuevo los visita una persona de Ford o John Deere, quien les comenta de aspectos técnicos básicos como checar lo que es el nivel de aceite, los filtros, pero no les enseñan lo práctico, mencionó también que les dejan un manual sobre especificaciones del tractor, pero cuando alguien nueva llega a laborar a la empresa, es el mismo operario quien le enseña sin apoyarse en el manual sino de su experiencia, ya que él es el único que lo maneja. En cuanto al Mayordomo y Cuadrillero, a transmisión de conocimiento e ideas menciona que “es de pura palabra”.

Debido a lo anterior, una aproximación de cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en esta organización agrícola se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 3.- Proceso de gestión de conocimiento de BPG Agronegocios**

Fuente: Elaboración propia con base a León, Castañeda y Sánchez (2007).

A continuación se explican la manera en que la organización lleva a cabo cada paso:

### **1. Identificación.**

En este paso la organización identifica una necesidad de mejora, ya sea para un programa sea eficiente o lo que respecta a las operaciones correspondientes para llevar a cabo la agricultura. La información se encuentra dentro de la organización ya que los mismos trabajadores son quienes identifican y proponen.

### **2. Conversión.**

En los puestos operativos se da la conversión explícita a tácita, ya que tienen experiencia, misma que adquieren como conocimiento personal. En los puestos administrativos se da la conversión tácita a explícita, ya que los conocimientos universitarios les permiten generar experiencia.

### **3. Anclaje, adquisición y desarrollo.**

Como el conocimiento se encuentra dentro de la organización debe anclarse, debe fijarse mediante estrategias, lo que permite retener la información e impulsarla. Cuando la información viene de manera externa se adquiere, para así poder anclarse pero personalizándola al tipo de suelo y condiciones que tienen la organización. De tal forma que pueda ser desarrollada y permanecer como alternativa.

#### **4 Codificación.**

Este paso se remota a la transformación del conocimiento en un formato como un diagrama de flujo, base de datos, no es muy frecuente ya que solo dos de las personas entrevistados poseen una base de datos, pero en este caso el conocimiento no es codificado porque como menciona Castañeda (2006), en ocasiones se limita solo a indicar quienes son los expertos para que el interesado se dirija directamente con la fuente.

#### **5. Difusión.**

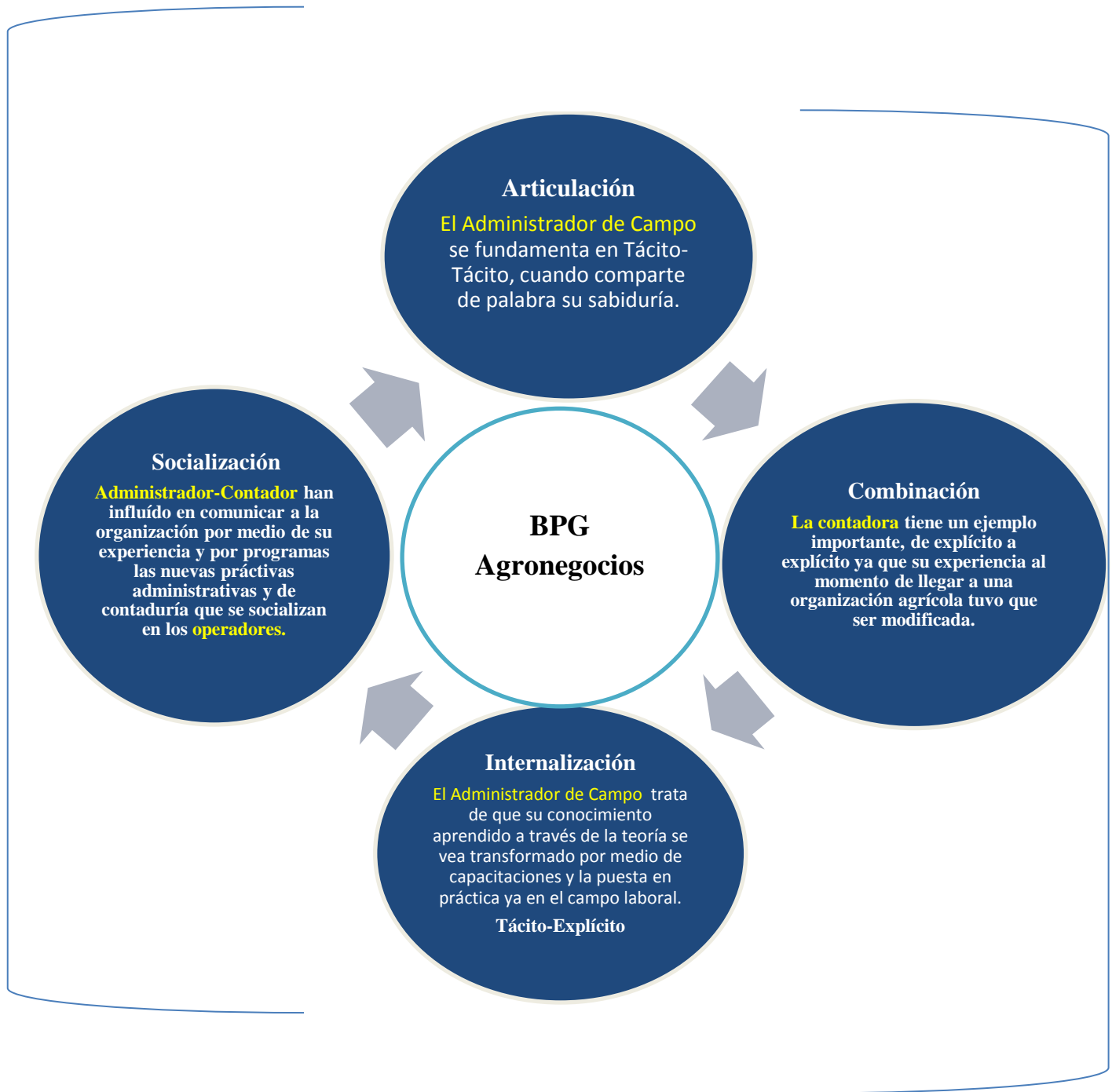
Aquí el conocimiento anclado o adquirido se trasfiere al lugar correspondiente en el momento indicado y con la calidad requerida. En este proceso las personas se vinculan con la información explícita, mediante persona-persona. Una vez teniendo la propuesta o idea de mejora se procede a hablar con las personas involucradas para la realización y prueba de la misma.

## **6. Utilización.**

Ponjuán (2005), identifica que la aplicación del conocimiento es el objetivo principal de la gestión y puede dividirse en lo siguiente: tiene el fin de mejorar las actividades, remitiéndose a las zonas sensibles de perfeccionamiento y las acciones para entender mejor lo que ya existe, así como también lo que ocurre y cómo utilizarlo eficientemente. En este caso la organización cumple con esos dos objetivos ya que proponen ideas, adquieren, anclan y desarrollan conocimiento para la mejora de los cultivos y que los sistemas sean eficientes.

En lo que respecta a la conversión de lo tácito a lo explícito se puede explicar mediante la siguiente el espiral del conocimiento:

Figura 4.- El espiral del conocimiento de BPG Agronegocios.



**Fuente:** Elaboración propia con base a Nonaka y Takeuchi (1995).

El resultado de la investigación se centra en que la empresa en estudio recae en el conocimiento tácito tanto como en el explícito, sin embargo, el conocimiento explícito se enfoca más en acciones prácticas, mas no en documentación, lo que difiere con el estudio realizado por Ruiz, Martínez y Ruiz (2001), en la Región de Murcia, España en las Pymes del sector agrícola, cuyos resultados fueron que utilizan en términos medios, 12.13 documentos y prácticas, lo que representa el 46.65 %, casi la mitad.

En cuanto al proceso de gestión del conocimiento que lleva esta organización agrícola, no se lleva a cabo el paso de la Medición, según León, Castañeda y Sánchez (2007), haciendo mención de Castañeda (2006), es necesario medir los resultados que se generan, de esta forma, se van identificando la eficiencia o las deficiencias.

Mientras tanto, un estudio elaborado por Moreno y Torres (2010), realizado en Colombia, a distintos sectores manufacturero (bebidas y alimentos procesados) la gestión de conocimiento que realizan se basa en transmitir el conocimiento para la mejora continua en las labores de los miembros de la organización, esto coincide para los puestos administrativos de la organización en estudio, sin embargo, para los puestos operativos la gestión de conocimiento se basa en la mejora continua para la producción de cultivos.

## **Conclusiones.**

Esta investigación cumple con su objetivo porque se conoció cómo es la gestión de conocimiento en las organizaciones agrícolas del valle del yaqui. La organización maneja la gestión del conocimiento de "pura palabra", a pesar de que existe un proceso, no le dan la formalidad correspondiente, ya que como se observó, siempre tienen trabajo que hacer, y no les da el tiempo de generar una base de datos tal cual, así que para ellos es más viable ir directamente a la práctica.

El conocimiento tácito en los puestos administrativos les ha servido para desempeñar favorablemente sus actividades, y gracias a la confianza que el dueño de la empresa les deposita, ellos pueden incursionar para investigar y proponer ideas para mejorar su trabajo. Al igual que en los puestos operativos, la confianza que el dueño les trasmite es fundamental, porque no les genera la temor de proponer ideas que ayudan a mejorar las actividades de la producción.

El conocimiento en las organizaciones agrícolas, actualmente no es del todo tradicional, como la situación típica de que el padre le transmite al hijo el conocimiento de su experiencia, solo una persona de las entrevistadas tiene el conocimiento explícito que le fue transmitido por su padre, hay otras razones, por ejemplo el Cuadrillero, adquirió conocimientos en su trabajo anterior, para el Mayordomo, él fue ascendiendo de puesto, debido a que en cada puesto que laboró, le permitió adquirir conocimiento e ir creciendo dentro de la organización.



En el proceso de gestión de conocimiento, el paso de la conversión es el que más resalta, ya que va directamente a las cuestiones prácticas. El conocimiento tácito de los puestos administrativos lo van desarrollando en sus actividades, aquello que aprendieron en su formación académica lo aplican pero adaptándolo al tipo de actividad o de empresa en la que laboran, ese conocimiento se convierte en explícito, es decir; la práctica de lo que eran sus ideas.

En los puestos operativos, la situación es a la inversa, ellos traen conocimiento que adquirieron en la práctica, aquello que aprendieron en sus trabajos anteriores o se les transmitió tradicionalmente por un familiar. Ese conocimiento ellos lo convierten a tácito, porque como manifestaron, eso ya les queda a ellos como aprendizaje, lo cual les permite obtener ascenso o cambiar de empresa para trabajar.

La principal ventaja competitiva de la empresa está ligada con la innovación, pues investigan, se informan o adquieren conocimiento de las tendencias en cuanto a agricultura para mejorar los cultivos y la maquinaria necesaria, lo que les permite incursionar en nuevos mercados así como también, manteniéndose a la vanguardia con maquinaria moderna y personal que lo sabe utilizar, como mencionan los entrevistados que no solo basta con tener la maquinaria porque todos la pueden tener, sin embargo, no todos la saben utilizar de manera correcta. Por ello a los operadores se les da un trabajo de base para retener ese conocimiento.

Se puede concluir que esta organización agrícola gestiona el conocimiento para la mejora de las actividades involucradas en los cultivos y la eficiencia en los sistemas. Se recomienda a esta organización agrícola llevar a cabo un séptimo paso en su proceso de gestión de conocimiento, el cual corresponde a la Medición, ya que este paso permite evaluar los resultados e identificar aquellos activos intangibles valiosos que pueden seguir haciendo frente a las situaciones u oportunidades que se puedan presentar al interior o exterior de la organización.

La adquisición de conocimiento externo debe darse también en los otros puestos tanto administrativos como operativos, se recomienda fomentar la adquisición de conocimiento externo, ya que es un claro apoyo para la capacitación individual de trabajadores, esto tiene como consecuencia que los individuos se sientan seguros para llevar a la práctica lo adquirido en sus actividades, lo que a la vez, les permite ser más conscientes del beneficio que éste les puede aportar. El hecho de que se sientan más cómodos e implicados en las actividades de la organización, ayuda a que contribuyan, desde una posición individual, al éxito del mismo.

A pesar de la carencia en evidencias de estudios sobre gestión de conocimiento en el sector agrícola del valle del yaqui, no confirma que no existan prácticas de gestión de conocimiento, por el contrario, partimos de la idea de que existe un proceso y se desarrolla de manera particular por las características intrínsecas de la organización, por ello, se sugiere realizar este tipo de estudio en el sector agrícola del valle del yaqui para corroborar los resultados obtenidos, así mismo se recomienda realizar la investigación con una mayor muestra de organizaciones

agrícolas. Además, deja un punto de partida para futuras investigaciones, principalmente el cuestionamiento de por qué las nuevas generaciones en las empresas familiares están tomando experiencia en otras empresas y no primeramente en la familiar.

### **Referencias Bibliográficas.**

Albornoz, I. (2006). Software para el sector agropecuario. Littec, Buenos Aires.

Andreu, R.; Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326: 63-72.

Brenes, E. (2003). Competitividad del campo en América Latina. FAO. Consultado el 22 de julio de 2005. [www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/comp2003.pps](http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/comp2003.pps)

Brooking, A. (1997). Capital intelectual, tr. Juan Carlos Guix, Paidós, Barcelona.

Bueno, E. (1999) "La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales.

Camiro Pérez, M. A., Altamirano Cárdenas, R., & Rojas Herrera, J. J. (2009). Retos del crédito agrícola: estudio de caso de la intermediación financiera en el sur de Sonora, México. *Región y sociedad*, 21(46), 53-78.

Cantú, G. M. D. (2003). México, estructuras política, económica y social. Pearson Educación.

Castañeda D. Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006)

- Cervantes, J. L., del Carmen Vásquez, M. M., López, M. M. E., & Esparza, M. I. G. Evaluación del desempeño del puesto de sorteadores de espárrago de una empresa exportadora de Ciudad Obregón Sonora. Evaluation of the performance of asparagus position, of an exporting company of Ciudad Obregón Sonora.
- Cuadra C, G., & Florián Hoyle, D. (2008). El sector agrícola y los procesos de inserción internacional latinoamericanos. (Spanish). *Economía* (02544415), 31(61), 105-178.
- De Urbina C, M. O., & López, J. E. N. (2002). El capital intelectual en la empresa: Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía industrial*, (346), 163-172.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Flores, S. L. (2008). ¿Es posible hablar de un trabajo decente en la agricultura moderno-empresarial en México? (Spanish). *Cotidiano - Revista De La Realidad Mexicana*, (147), 25-33.
- González S, A., LondoñoMinotas, S., & Parody Lombana, N. (2013). Elementos conceptuales, metodológicos y operativos para el diseño y operación del modelo de gestión del conocimiento en una organización.
- Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia y fuente oral*, 23-61.
- Harrison, P. (2002). Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030. Dirección de Información de la FAO.

- Hernández T, J. M., & Barrón Pérez, M. A. (2013). Las empresas agrícolas mexicanas y sus sistemas de aprovisionamiento de trabajadores. (Spanish). *Sociológica*, 29(80), 209-240.
- Hewitt, C. (1988), *Imágenes del campo: La interpretación antropológica del México rural*, México, El Colegio de México.
- Huang, K.; Lee, Y.W.; Wang, R.Y. (1999). *Calidad de la información y gestión del Conocimiento*. Madrid: AENOR.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2008) "Síntesis Metodológica del Censo AgrícolaGanadero". Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/sm\\_agricola.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/sm_agricola.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) "México en cifras". Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/Movil/MexicoCifras/mexicoCifras.aspx?em=26018&i=e>
- Kuan-Tsae Huang, (1997) "Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Iss: 2, pp.149 – 156
- Leal Soto, S. D., Valenzuela Quintanar, A. I., Gutiérrez Coronado, M. d. L., Bermúdez Almada, M. d. C., García Hernández, J., Aldana Madrid, M. L., Grajeda Cota, P., Silveira Gramont, M. I., Meza Montenegro, M. M., Palma Durán, S. A., Leyva García, G. N., Camarena Gómez, B. O. & Valenzuela

- Navarro, C. P. (2014). Residuos de plaguicidas organoclorados en suelos agrícolas. *Terra Latinoamericana*, 32(1) 1-11.
- León Santos, M., Castañeda Vega, D., & Sánchez Alfonso, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed*, 15(3), 0-0.
- Lynn L.K. Lim, Peter Dallimore, (2004) "Intellectual capital: management attitudes in service industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Iss: 1, pp.181 – 194
- Moreno, M. & Torres, C. A. B. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Moreno-Villa, E. D., Aldana-Madrid, M. L., Silveira-Gramont, M. I., RODRÍGUEZ-Olibarría, G., Valenzuela-Quintanar, A. I., & Meza-Montenegro, M. (2012). Análisis de piretroides en suelo y agua de zonas agrícolas y urbanas de los valles del Yaqui y Mayo. *Revista internacional de contaminación ambiental*, 28(4), 303-310.
- Moya-Angeler, J. (2001): "Origen y situación actual de la gestión del conocimiento". *Economistas*, nº. 87, pp. 397-401.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.
- Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press; 1995. p. 58.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, trans. 1 ed.). México: Oxford University Press. México. 1999.

Norma Internacional de Contabilidad nº 41 (NIC 41) (2000)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Recuperado de <http://www.fao.org/economic/ess/ess-wca/es/>

Osorio Rodríguez, M. A. (2002). Gestionar el aprendizaje en el sector agrícola: una meta alcanzable. (Spanish). El Profesional De La Información, 11(1), 72. Osorio

Osorio R. De los A. M., & Peñalver, O. A. (2007). "Sistema de vigilancia científico tecnológica (vct) en el sector agrícola bajo riego en la república de cuba.". (Spanish). PUZZLE: Revista Hispana De La Inteligencia Competitiva, 6(25), 15-20.

Ospina, Ó., Grajales, H., & Manrique, C. (2011). Gestión del conocimiento: mayor producción y competitividad: Perspectivas para los sistemas de producción ovino-caprinos. Revista de Medicina Veterinaria, (22), 95-113.

Pérez, P. C. S. (2003). Gestión del conocimiento en la empresa mexicana.

Pérez R, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Acimed, 13(6), 0-0.

Ponjuán D, G. Gestión del Conocimiento. La Habana. Félix Varela; 2005.

Quintana J, R., Paredes Zempual, D., & Sandoval Mariscal, A. (2014). Estudio de factibilidad financiera en una empresa maquiladora de plántulas de sandía

- en el valle del yaqui. (Spanish). Global Conference On Business & Finance Proceedings, 9(1), 1173-1181.
- .Ruiz Mercader, J., Martínez León, I. M., & Ruiz Santos, C. (2001). Conocimiento explícito en PYMES.
- Sánchez, M. A. (2008). Las organizaciones del sector social del Valle del Yaqui. *Frontera Norte*, 20(40).
- Sevilla Panizo, R. (2008). La adopción tecnológica en el sector agrario del país. (Spanish). *Agro Enfoque*, 22(161), 42-43.
- Stewart, T. A. (2002). *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: \_Campus.
- Tejedor, B.; Aguirre, A. (1998). Proyecto logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, LIII(164): 231-249
- Taylor, S J., and Bogdan R,. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación." (1987).
- Velasco M, J. E., Pérez López, D. D. J., RajaramDevi, S., Balbuena Melgarejo, A., Albarrán Mucientes, M., & González Huerta, A. (2012). Análisis de 20 genotipos de trigo harinero en el Valle del Yaqui, Sonora. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 3(8), 1521-1534.
- Zhou, A. Z. & Fink, D. (2003). The intellectual capital web. *Journal of Intellectual Capital*. 4(1): 34-48.



## APÉNDICES

### Apéndice A

#### Guía de entrevista de aspectos generales.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**Origen de la organización.**

**Crecimiento y desarrollo de la organización.**

**Situación actual de la empresa.**

**Apéndice B**  
**Guía de entrevista específica.**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**PUESTO:** \_\_\_\_\_  
**ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_  
**UBICACIÓN:** \_\_\_\_\_

**1. CONOCIMIENTO QUE YA TIENEN LAS PERSONAS.**

¿Con que conocimiento llego a la empresa?

¿Ha propuesto una idea/solución/estrategia con base a su experiencia?

**2. CONOCIMIENTO QUE SE ADQUIERE CON LA PRÁCTICA.**

¿Cómo es el conocimiento que se adquiere en la práctica?

¿Cuentan con una base de datos? ¿Qué información guardan? ¿Cómo la codifican?

**3. GENERACIÓN DE NUEVAS IDEAS**

¿Es frecuente la creación de nuevas ideas?

¿Ha propuesto una nueva idea? ¿Para que la utilizaron? ¿Para que la propuso?

¿Por qué deciden implementar una nueva idea? ¿Quién lo decide?

¿Cómo desarrollan las nuevas ideas? ¿Quién las genera?

**4. LA TRANSFERENCIA DE LAS IDEAS.**

¿Qué hace con ese conocimiento?

¿Lo deja ir? ¿Cómo lo transmite?

## Apéndice C

### Cuadro de variables.

Pregunta

¿Cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola del Valle del Yaqui?

Objetivo

Realizar un estudio de caso para determinar cómo se lleva a cabo la gestión de conocimiento en las organizaciones del sector agrícola del Valle del Yaqui.

	<i>Definición de variable, dimensión e ítems</i>					
	<b>Autor 1</b>	<b>Autor 2</b>	<b>Autor 3</b>	<b>Autor 4</b>	<b>Autor 5</b>	<b>Autor 6</b>
<b>Gestión de Conocimiento</b>	La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. (Bueno, 1999)	Una función de gestión que crea o localiza conocimiento, gestiona el flujo de conocimiento y asegura que el conocimiento se utiliza con eficacia y eficiencia para el beneficio a largo plazo de la organización. (Darroch	Se trata de apoyar la innovación, la generación de nuevas ideas y la explotación de la fuerza de pensamiento de la organización. (Parlby y Taylor, 2000)	La gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos. (Prusak, 1998)	La gestión del conocimiento se refiere a la recolección de ideas, al poder de captación del conocimiento, a la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, a su codificación y transferencia.	Según Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento se da a través de la conversión de estos dos tipos de conocimiento, tácito y explícito.

		& McNaugh ton, 2002)			(Fijalkow ska, 2008)	
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS			
<b>Gestión de conocimiento</b>  Es la función que coordina la conversión del conocimiento tácito y explícito de la fuerza de la organización.	Conocimiento tácito	Experiencia	¿Ha propuesto una idea/solución/estrategia con base a su experiencia?  ¿De qué manera ha hecho llegar las demás personas?  ¿Qué fundamentos se tienen para decir que se sabe algo?  ¿De qué manera plasma este tipo de conocimiento?			
	Conocimiento explícito	Práctica	¿Cómo transmiten este conocimiento?  ¿Quién lo transmite?  ¿Cuentan con una base de datos?  ¿Qué información guardan?  ¿Para que la utilizan?			
	Nuevas ideas	Veces que se crea una idea nueva.	¿Es frecuente la creación de nuevas ideas?  ¿Quién genera las nuevas ideas?  ¿Cómo desarrollan las nuevas ideas?			

# Innovación en las pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos ubicadas en Puebla

---

*Dra. Rafaela Martínez Méndez<sup>1</sup>  
Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz<sup>2</sup>  
Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz<sup>3</sup>*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los elementos que determinan la actividad innovadora en las pequeñas y medianas empresas de la industria procesadora de alimentos ubicadas en Puebla, México. Esta investigación es de tipo descriptivo, aplicando la investigación documental para sustentar el marco teórico, conceptualizando la variable innovación. Así como la investigación directa utilizando la encuesta para el estudio empírico; se aplicó un cuestionario con la finalidad de conocer los factores de innovación en 42 pequeñas y medianas empresas de la industria procesadora de alimentos ubicadas en Puebla. Entre los hallazgos obtenidos se encontró que solo el 24.4% de la pequeña y mediana empresa de la muestra poseen un departamento formalizado de innovación dentro de su estructura organizacional con personal propio. La vía más utilizada de innovación es la imitación creativa, tanto para producto, como en procesos y métodos de gestión.

**Palabras clave:** innovación, tipos de innovación, pequeñas y medianas empresas.

## INTRODUCCIÓN

Ante la acelerada ola de cambios, en las últimas décadas, como la apertura comercial entre las naciones, las pequeñas y medianas empresas se encuentran inmersas en un contexto altamente competitivo, lo que está obligando a las mismas a replantear sus estrategias para poder cumplir con las expectativas que

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. [rafaela72280@hotmail.com](mailto:rafaela72280@hotmail.com)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. [monseveram@hotmail.com](mailto:monseveram@hotmail.com)

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. [gerver61@yahoo.com.mx](mailto:gerver61@yahoo.com.mx)

demanda el mercado nacional e internacional. En este contexto la innovación y desarrollo dentro de las pequeñas y medianas empresas en México, se ha convertido en una de las áreas prioritarias por considerarse como herramienta estratégica para optimizar su crecimiento y competitividad.

González, Jiménez y Sáez (1997) estudiaron el comportamiento innovador de las PYME de Castilla la Mancha, tomando el mismo como criterio diferenciador para establecer una clasificación de las empresas innovadoras. Por su parte Salazar (2008), analiza los factores internos y externos que inciden en la generación de innovación en las pequeñas y medianas empresas, a partir de la consideración de diversas investigaciones orientadas a identificar qué factores son determinantes en la generación de innovación.

Laguna, Fernández, Rodríguez, Gutiérrez y Romero (2010), realizaron un análisis empírico, basado en una encuesta realizada a empresarios/gerentes de 266 PYME andaluzas con hasta 250 trabajadores. Desde una perspectiva metodológica, se emplea el modelo de regresión logística como especificación econométrica. Fernández (2013), estudió los factores que potencian la capacidad de innovación y como la empresa asocia esos factores, indicando cual es el proceso de construcción de competencias básicas para mejorar su capacidad de innovación, en una muestra de pequeñas y medianas empresas en una región del noroeste de España se demuestra que ambos factores influyen en la capacidad de innovación.

En México, Hernández, Domínguez y Caballero (2007), aplicaron a una muestra de 313 cuestionarios, entre los resultados obtenidos se encontró que el

conocimiento, además de ser un factor externo, como interno para el desarrollo de productos artesanales es de mucho peso para la innovación en artesanía. La diferenciación del producto artesanal es una fuente directa de cambios, mejoras y desarrollo de productos nuevos. Por otro lado, Pacheco, Biachi y Méndez (2011), estudiaron el impacto de la crisis 2007-2009 comparando el efecto en aquellas empresas que son innovadoras, con aquellas que no lo son. Realizando un estudio empírico a 138 PYME, usando una entrevista dirigida a los gerentes, recolectando la información con un cuestionario, y analizándolo con técnicas multivalentes.

La innovación ofrece a las organizaciones mayores niveles de competitividad. A su vez, el capital intelectual se ha reconocido en recientes investigaciones como un factor significativo para el desempeño de las organizaciones. Montejano y López (2013), explicaron que existe una relación positiva del capital intelectual con la innovación en pequeñas y medianas empresas (Pymes). En la investigación se utilizó una muestra de 149 encuestas a Pymes del estado de Aguascalientes, México.

De tal forma que, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los elementos que determinan la actividad innovadora en las pequeñas empresas de la industria procesadora de alimentos ubicadas en Puebla, México. Por lo tanto la pregunta de investigación que se plantea es ¿Cuáles son los elementos que determina la capacidad de innovación en las pequeñas empresas procesadoras de alimentos ubicadas en Puebla?

La investigación está estructurada en cuatro apartados: en el primero, trata sobre el Marco Teórico, conceptualizando la innovación, así como los tipos de innovación entre otros aspectos; el segundo apartado trata del marco de referencia, en el que se abordan las pequeñas y medianas empresas en México, la industria de alimentos procesados; en el tercer apartado trata de la metodología aplicada, resultados del estudio empírico y por último las conclusiones.

## **1. MARCO TEORÍCO**

### **1.1 Conceptualización de Innovación**

El término innovación hace referencia a la novedad y el valor agregado que se genera al interior de las empresas, si bien, su forma más pura es la creación de productos o servicios que no existen en el mercado, las empresas han encontrado diferentes maneras de innovar en sus procesos, sus canales de distribución y en general en la manera de hacer las cosas, generando valor agregado.

Para Schumpeter (1912), citado por Guerra (2005, p. 246), consideró a la innovación “como el motor que dinamiza la economía en su trayectoria hacia el progreso constante”, y que el sistema económico tenía que basarse en la competencia y en la libertad, éste no podía ser estacionario, debía evolucionar hacia nuevos productos, nuevas formas de producción, lo que él denominó “el procesos de destrucción creadora”.

La innovación se define como un cambio en los productos y procesos, en la mejora de ellos, la orientación hacia nuevos mercados o nuevas formas de distribución (North, Smallbone y Vickers, 2001). Aunque puede parecer que las grandes empresas son más propensas a involucrarse en la innovación, porque



tienen más recursos financieros y humanos, las pymes también pueden innovar (Lloyd-Reason, Muller y Wall, 2002). Para que la innovación sea efectiva requiere de herramientas y sistemas de gestión específicos. Cuando los motores de la innovación en una empresa funcionan correctamente, se convierte en una fuente de valor constante (Shelton, Davila y Brown, 2005).

Resulta importante mencionar el concepto de innovación que presentan los investigadores Corona y Jaso (2005) que refiere, que las empresas abarcan tanto novedades como adaptaciones simples y complejas, de productos o ideas que se dirigen a un nuevo mercado. En un sentido amplio, la innovación está en todas partes, afirma Godin (2008), citado por Albornoz (2009, p.10) está en el mundo de los bienes (tecnología) pero también en el mundo de las palabras: la innovación es discutida en la literatura científica y técnica, pero también en ciencias sociales como la historia, la sociología, la administración y la economía. La innovación es también una idea central en el imaginario popular, en los medios y en la política pública.

La innovación, para Albornoz (2009, p. 11) en términos más específicos, entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo. El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia, transforman las fases productiva y comercial de las empresas.

Una de las definiciones de innovación más comúnmente utilizada, y que nos sirve de referencia en este estudio, es la propuesta por la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo sobre Innovación. Según está, la innovación consiste en “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, con el objetivo principal de reducir costes” ( 2008, p. 48).

En síntesis la función de Investigación y Desarrollo puede ser definida como una actividad productiva que apoya el crecimiento y el fortalecimiento de la empresa a través de beneficios tangibles y cuantificables. Una gestión que no sea efectiva, podría debilitar las oportunidades de permanencia y consolidación de la empresa en el mercado haciéndola perder participación en el mismo, lo cual la conduciría a disminuir sus ganancias y eventualmente a desaparecer.

## **1.2 Tipos de innovación**

El manual de Oslo (2008, pp.49-51), distingue cuatro tipos de innovación: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones comerciales e innovaciones organizativas.

- a) Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales.
- b) Una innovación de proceso es la introducción de un método de producción o de distribución nueva o significativamente mejorada. Incluye mejoras

significativas en técnicas, equipo o software. Las innovaciones de proceso pueden tener como objetivo disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.

- c) Una innovación comercial es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio.
- d) Una innovación organizativa es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. Las innovaciones organizativas pueden tener como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo (y por tanto la productividad laboral), conseguir acceso a activos no comercializables (como conocimiento externo no codificado) o reducir los costes de abastecimiento.

### **1.3 Factores que influyen en la innovación de las pequeñas y medianas empresas**

La realización de innovaciones por parte de las empresas depende de un amplio conjunto de factores, los cuales pueden agruparse básicamente en tres grandes bloques; Factores vinculados a las características de los empresarios, factores relacionados con las características de la propia empresa, y factores asociados a

agentes y condicionantes externos a la compañía. Estas tres dimensiones no son independientes sino que están interrelacionadas

Características personales del empresario. Han sido muchos los trabajos que relacionan las características personales del empresario/gerente con los resultados de la PYME y su comportamiento innovador (Renko et al., 2012; Romero y Martínez-Román, 2012). Entre otros factores se ha encontrado una relación positiva entre la capacidad de innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYME) y aspectos como el nivel de formación del empresario, la experiencia previa en actividades empresariales, la edad, las motivaciones del empresario, su ambición, y la confianza en otros agentes económicos de su entorno.

Características propias de la empresa. Entre las características de las empresas relacionadas con su capacidad de innovar destaca la orientación emprendedora, la cual puede ser considerada como un indicador de calidad empresarial (Davidson, 1991). Se trata de una característica de la empresa frecuentemente asociada con un mayor rendimiento y desempeño de la cual depende no solo su crecimiento, sino incluso su propia supervivencia (Mousa y Wales, 2012). La orientación emprendedora viene determinada no solo por la capacidad de innovar de la empresa, sino también por los comportamientos proactivos, la asunción de riesgos y las estrategias de cooperación empresarial (Romero, 2011).

Características del entorno empresarial. La innovación es un proceso complejo, dinámico e interactivo condicionado por características del entorno empresarial (Porter y Stern, 2001). La influencia de las condiciones externas proviene de

diferentes fuentes. Por un lado, puede resultar beneficiosa para las empresas la proximidad a universidades y centros de investigación, facilitando éstos la incorporación de sus innovaciones (Keizer et al., 2002). Por otro lado, la cultura empresarial existente en un área en concreto influye en las motivaciones y decisiones de los empresarios y en la orientación de sus PYME (Romero y Martínez- Román, 2012).

#### 1.4 Clasificación y principales características de las pequeñas empresas

Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar el tamaño de una empresa, las más común es la que toma como base el número de trabajadores según el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio del 2009, como se puede observar en la Tabla 1, las empresas se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1. Clasificación de las empresas

Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 51 a 250	Desde \$ 100.1 hasta \$ 250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$ 4	De 11 a 30	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta \$ 250
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$ 4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente; Diario oficial de la federación 2009.

Entre las principales características que presentan la mayoría de las Pymes se muestran a continuación:

**Administradas por sus propietarios.** Los propietarios son quienes ejercen la toma de decisiones en la empresa para su correcto funcionamiento.

**Pocos accionistas.** Los propietarios de las empresas con frecuencia guardan nexos familiares, lo que origina, en ocasiones, problemas de dirección dentro y fuera de la empresa

**Objetivos.** Los marcados por el dueño o propietario de la misma para alcanzar un funcionamiento idóneo

**Estructura organizacional lineal.** El organigrama de la empresa suele contener poco personal gerencial, de este modo se guarda una estrecha relación con el propietario y con el área operativa. Lo que permite tomar decisiones de manera rápida, aunque a veces se limita la información para decisiones más complejas

**Consultoría Continua.** A medida que crecen y se desarrollan para mejorar su capacidad interna y externa, recurren a profesionales en esta rama, lo que les permite ofrecer estrategias para solventar la demanda que existe en el mercado.

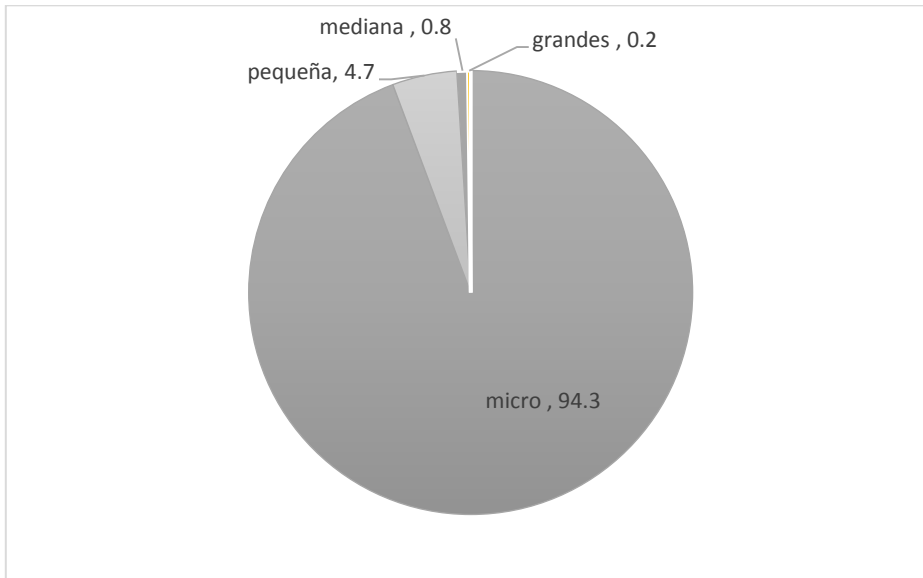
**Crédito.** La mayoría de las Pymes solicitan a menudo financiamiento difícil de lograr, debido a que sus contactos y opciones de crédito son limitados

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Las pequeñas y medianas empresas en México**

El estudio de la pequeña y mediana empresa en México es de gran relevancia para la economía de nuestro país, no sólo por el número de empresas que éstas representan sino por el impacto en el nivel de empleo que generan y en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). Como se puede observar en la Figura 1, de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 99.8 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas, las cuales generan el 72.9% del empleo nacional y el 52 % del PIB nacional.

Figura 1. Porcentaje de establecimientos según número de personas ocupadas



Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI.

La importancia económica es obvia, sin embargo al ser un sector de la economía muy disperso y diversificado, aún sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y crecimiento de estas empresas, según los datos del INEGI, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas es en promedio entre 25 % y 30% por debajo de la media mundial, que es del 40 por ciento.

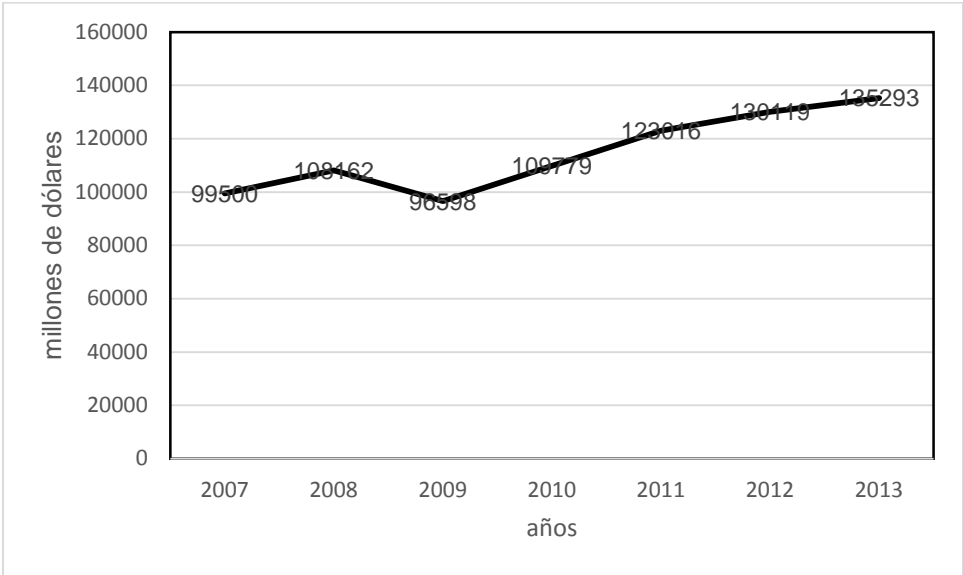
## **2.2 La industria de alimentos procesados en México**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector de alimentos comprende desde la cadena o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, forestal o pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. Por lo tanto las actividades de la industria de alimentos procesados consisten en la manufactura y procesamiento de una gran variedad de alimentos que provienen del sector agropecuario como carne, pescado, frutas y vegetales, granos y semillas, etc. Las

empresas en este sector elaboran productos intermedios como botanas, confitería con y sin cacao, productos a base de granos molidos, sazonadores y aderezos, cereales para desayuno, galletas, café, té, grasas y aceites, azúcares, productos horneados, lácteos, etc.

La industria de alimentos está conformada por los subsectores de molienda de granos y semillas, obtención de aceites y grasas, confitería con y sin cacao, conservación de frutas, verduras y alimentos preparados, productos lácteos, procesamiento de carne de ganado y aves, preparación y envasado de pescados y mariscos, panadería y tortillas principalmente. En 2013, la producción de la industria de alimentos procesados en México fue de 135,293 millones de dólares como se puede observar en la Figura 2, lo que representó 12.0% del PIB manufacturero y 4.0% del PIB nacional. (Secretaría de Economía (SE), 2013). Existen un total de 156, 815 unidades económicas de la industria alimentaria, las cuales se concentran en el Estado de México, Puebla, Oaxaca, Distrito Federal y Veracruz.

Figura 2: Producción de alimentos procesados 2007-2013





Fuente: Secretaría de Economía.

De acuerdo a Pro México, se prevé que para el periodo 2013-2020, la producción de esa industria en México prospere a una tasa media de crecimiento anual (TMCA) del 6.4 por ciento. La industria de alimentos procesados de México es un sector clave para el crecimiento económico del país, debido a la gran capacidad productiva que la coloca como una de las más significativas del sector manufacturero del país. En 2013, el tamaño de mercado de alimentos procesados tuvo un volumen de 28,424 miles de toneladas. Se espera que el volumen de mercado de alimentos procesados de México crezca a una TMCA de 2.9% en el periodo 2013-2018.

El Estado de Puebla es una de las entidades con mayores unidades económicas del sector de alimentos procesados, con 13 mil 494; se ubica sólo debajo del Estado de México que tiene 21 mil 386. Según cifras de la Secretaría de Economía (SE) en 2012 la Inversión Extranjera Directa (IED) de industria se concentró en Nuevo León, Jalisco, Estado de México y el DF. Sin embargo, el Estado de Puebla se encuentra dentro de las entidades del país con menor número de empresas procesadoras exportadoras de alimentos, con un total de 42. La entidad se sitúa por debajo del Distrito Federal que cuenta con 242 empresas; Jalisco con 159, Nuevo León con 144, Estado de México con 124, Baja California con 69, Michoacán con 62, Guanajuato con 52 y Chihuahua con 46; la lista la completa Yucatán con 4.

### **3. METODOLOGÍA**

En esta investigación de tipo descriptivo, se aplicó la investigación documental para sustentar el marco teórico, conceptualizando la variable innovación y su

operacionalización como se puede observar en la Tabla 2. Así como la investigación directa utilizando la encuesta para el estudio empírico Rojas S. (2008). Para la recopilación de datos del estudio empírico; se utilizó un cuestionario con la finalidad de conocer, variables de identificación de la empresa y los factores de innovación que se desarrollan en las pequeñas y medianas empresas de la industria de alimentos procesados, diseñando un instrumento con 30 ítems en escala de Likert (1-5).

Tabla 2. Operacionalización de la variable

Variable	Definición	Tipos	Preguntas asociadas
Innovación	Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, con el objetivo principal de reducir costes.	Innovación en producto. Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.	1.- En los últimos tres años usted ha utilizado nuevas fuentes de colores en sus productos. 2.- En los últimos tres años usted ha elaborado productos que son totalmente nuevos. 3.- En los últimos tres años ha hecho cambios en tamaños de artículos. 4.- En los últimos tres años ha hecho cambios en dibujos de los productos. 5.- En los últimos tres años ha hecho cambios en forma de los productos. 6.- En los últimos tres años ha hecho cambios en la calidad del producto.
		Innovación en procesos. Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes.	1.- En los últimos tres años ha renovado la maquinaria de producción. 2.- En los últimos tres años ha modificado o ha comprado algún software. 3.- En los últimos tres años ha reemplazado las herramientas de trabajo. 4.- En los últimos tres años ha renovado su equipo de oficina. 5.- En los últimos tres años ha renovado su equipo de

			transporte.
		Innovación en organización. Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.	1.-En los últimos tres años ha establecido una nueva estructura organizacional en su empresa. 2.- En los últimos tres años ha realizado cambios en la organización de trabajo. 3.-Su empresa posee un departamento de innovación y desarrollo que se encuentra en el organigrama. 4.- Ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo.
		Innovación en marketing. Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas.	1.- En el último año ha buscado una mayor relación con sus proveedores. 2.-En el último año ha buscado nuevos mercados. 3.- En los últimos tres años ha encontrado nuevas formas de distribución de sus productos. 4.- En los últimos tres años ha realizado estudios de mercado y publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez diseñado el cuestionario fue necesario, antes de aplicar la encuesta, hacer una prueba piloto, que consistió en la aplicación de algunas encuestas al grupo de estudio, a fin de verificar si el cuestionario se diseñó en forma correcta, así como estimar el tiempo de aplicación. Por lo tanto el cuestionario fue aplicado primero a 7 pequeñas, encontrándose errores de semántica e interpretación que se corrigieron a la brevedad, eliminando 5 preguntas, por lo tanto el cuestionario que finalmente se aplicó contenía 25 ítems. Se midió la fiabilidad del instrumento para lo cual se calculó Alpha de Cronbach utilizando el programa estadístico

SPSS, de 0.915 que considera muy buena fiabilidad. La población objeto de estudio fue de en el Municipio Puebla con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). La encuesta se aplicó a 42 pequeñas empresas como se muestra en la Tabla 3.

Tabla. 3. Ficha Técnica.

Unidad de análisis	Pequeñas y mediana empresas procesadoras de alimentos
Población	1230
Ámbito geográfico	Municipio de Puebla
Perfil del encuestado	Dueño / gerente / responsables
Número de encuestados	42
Fuente de información	Primaria
Técnica de recolección de información	Cuestionario
Fecha del trabajo de campo	noviembre 2014 a enero 2015

Fuente: Elaboración propia

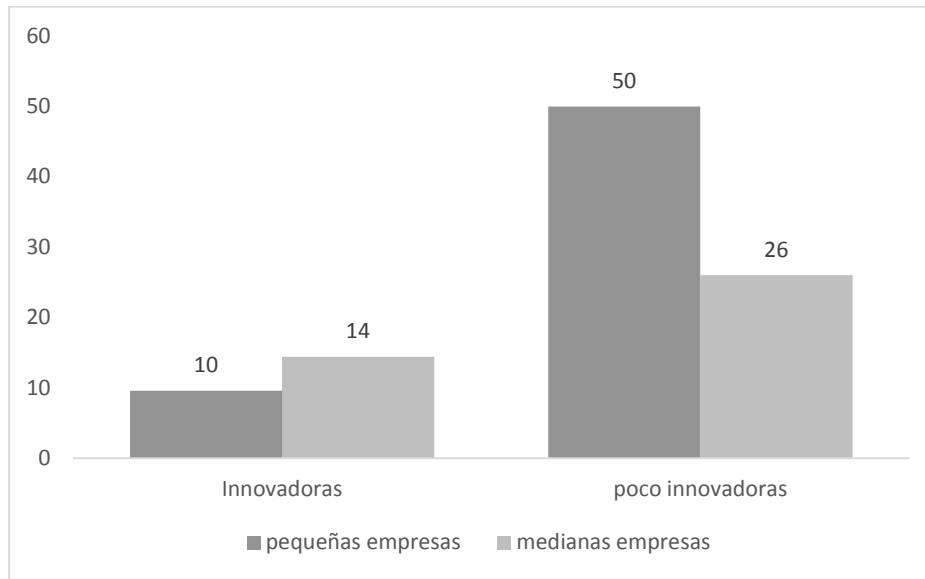
### **Perfil de la muestra**

De las 42 pequeñas empresas encuestadas la mayoría, (66.9%) de más de 10 años de antigüedad, con media de 14.2 años y desviación estándar de 1.9 años; el 64% los gerentes de la empresa son dueños de la misma, el 36 % es ajeno a la misma. Así como el 35% de los gerentes encuestados estudiaron la Licenciatura en Ingeniería de alimentos, el 16% estudió la Licenciatura en administración, el 14% estudió una Licenciatura económico administrativa, 32% carrera trunca.

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

Al preguntar sobre el tipo de innovación, como se puede observar en la Figura 3, se encontró que de las 42 pequeñas empresas, de la industria de alimentos procesados encuestados (con más de cinco respuestas afirmativas que se refieren a inversiones en innovación) representan el 24% y son innovadoras y el 76% son poco innovadoras.

Figura 3. Empresas innovadoras



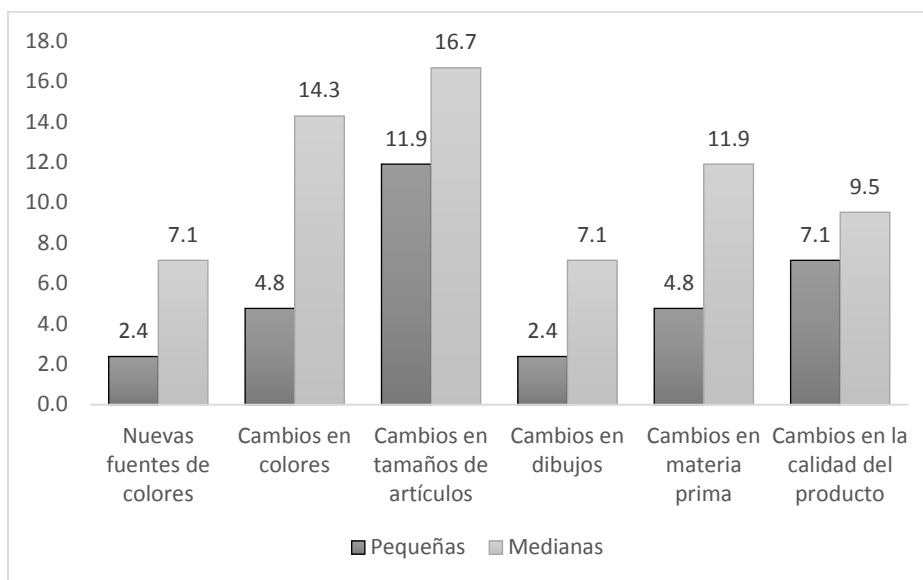
Al preguntar a los dueños o gerentes ¿qué medios utilizaban para acceder a la innovación en las categorías tecnológica, en métodos de gestión y social? como se puede observar en la Tabla 4, se manifestaron por la imitación creativa en productos con un 28.0%, en procesos con 31.3% y en métodos de gestión con 51.8%.

Tabla 4. Medios para el acceso a la innovación.

Tipo de innovación	Tecnológica		Métodos de gestión	Social
	Producto %	Proceso %		
Vías de acceso			%	%
Desarrollo propio	8.5	21.3	41.8	10.9
Imitación creativa	28.0	31.3	51.8	-
Patente	5.4	-	-	-
Licencia	5.4	-	-	-

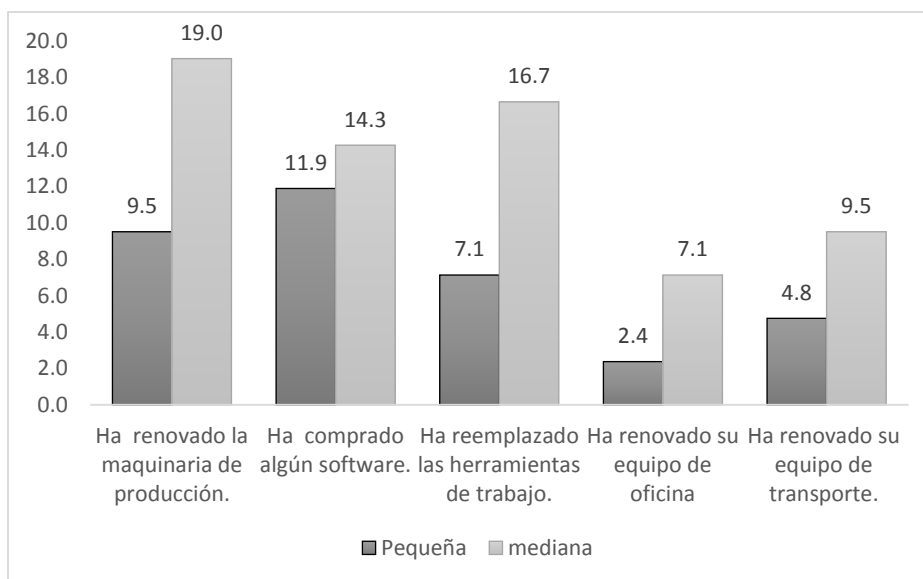
Al preguntar sobre la innovación de productos, que se ha llevado a cabo durante los últimos tres años en la empresa, como se puede observar en la Figura 4, el 16.7% de las medianas y el 11.9 % de las pequeñas empresas que hizo cambio en tamaño de artículos. El 7.1% de las medianas empresas uso nuevas fuentes de colores y el 2.4 % de las pequeñas empresas también.

Figura 4. Innovación en el producto.



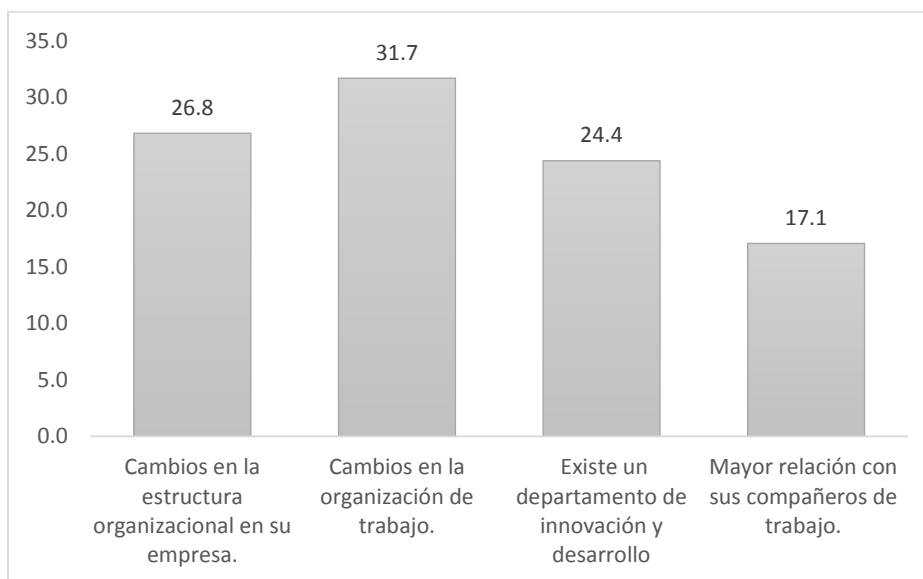
Al preguntar sobre la innovación en procesos, como se puede observar en la Figura 5, el 19.0% de las medianas empresas ha renovado su maquinaria en los últimos tres años, el 9.5% de la pequeña también lo ha hecho, el 16.7% de las medianas empresas ha reemplazado las herramientas de trabajo y el 7.1 de las pequeñas empresas.

Figura 5. Innovación en proceso



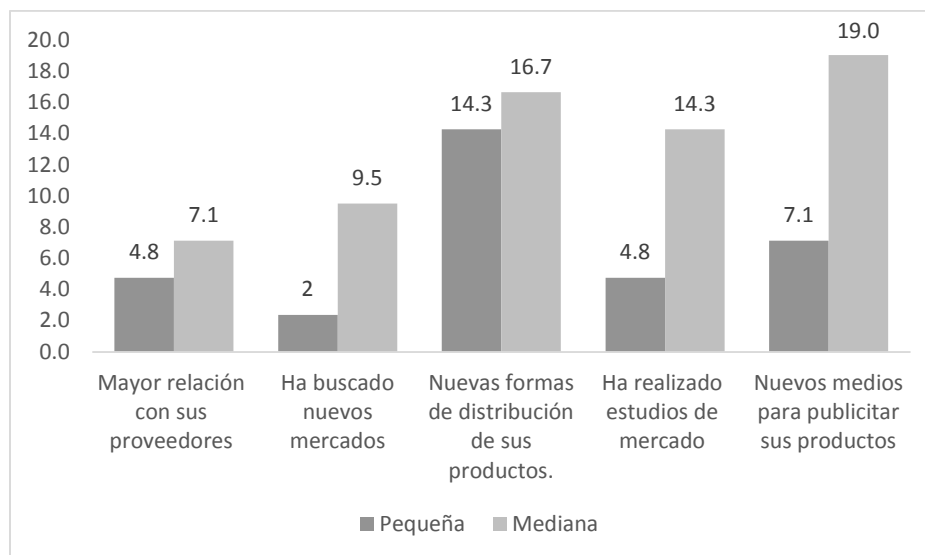
Al preguntar sobre la innovación en estructura organizacional como se observa en la Figura 6, el 26.8% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas ha tenido cambios en los últimos tres años en su estructura organizacional, el 31.7% cambios en la organización de trabajo, solo el 24.4% tienen un departamento de innovación y desarrollo.

Figura 6. Innovación en la estructura organizacional



Al preguntar acerca de la innovación en marketing, como se puede observar en la Figura 7, el 29% de las medianas empresas ha buscado nuevos medios para publicitar sus productos en contraste con el 7.1 de las pequeñas empresa. El 16.7% de las medianas empresas ha buscado nuevas formas de distribución de sus productos, el 14.3% de las pequeñas también lo han hecho.

Figura 7. Innovación en marketing



Con base a los resultados obtenidos se puede afirmar que las pequeñas empresas procesadoras de alimentos posean una actitud menos innovadora que las medianas. Las PYME realizan actividades encaminadas a la incorporación de novedades, tanto en el interior de la organización como en el entorno en el que desarrollan su actividad. El 24.4% tienen un departamento de innovación y desarrollo.

Los resultados son congruente con la perspectiva de que la innovación no se reduce sólo a las actividades orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra también desarrollos y mejoras en organización y comercialización. Resulta relevante señalar, como en las pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos le dan mayor importancia a la innovación en estructura organizacional y de procesos y no a la innovación de productos.



## **CONCLUSIONES**

El objetivo de la presente investigación fue analizar los elementos que determina la actividad innovadora en las pequeñas y medianas empresas de la industria procesadora de alimentos ubicados en Puebla, mismo que fue alcanzado como se puede observar en el apartado de resultados. La metodología aplicada en esta investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, permitió realizar el estudio empírico a 42 pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos.

Desde el punto de vista teórico los resultados de la investigación son consistentes con el Estado del Arte, Fernández (2013), Pacheco, Biachi y Méndez (2011), la mayoría de las empresas realizan sus actividades y procesos sin seguir un patrón de innovación. El esquema que se repite en el micro y pequeñas empresas, es que los productos innovadores nacen de una exigencia de sus clientes y no de ofrecer algo novedoso, se desarrollan los productos que solicitan los clientes. En este sentido, la capacidad de innovación como una competencia fundamental en las Pymes, compuesta por las habilidades del personal orientadas hacia la innovación, la tecnología de la empresa y los procesos que promueven la innovación.

En cuanto a las implicaciones prácticas los empresarios deben ser conscientes de la importancia de la innovación en las pequeñas. Los dueños y/o administradores de las Pymes deben considerar dentro de sus estrategias la generación y/o absorción de innovación. Se debe considerar la apertura de la organización hacia el exterior, tener la capacidad de relacionarse con otros con el objetivo de generar

e intercambiar conocimiento relevante que las lleve a detectar oportunidades y necesidades de los clientes.

Cabe hacer notar que las conclusiones de este trabajo tienen un carácter meramente aproximativo, ya que en todo momento nuestra intención ha sido realizar un estudio descriptivo con el objeto de acercarnos al conocimiento de los elementos que determinan la actividad innovadora de las pequeñas y medianas empresas procesadoras de alimentos. Los autores consideran que el trabajo presenta una serie de novedades con respecto a los publicados hasta la fecha en lo referente al concepto de innovación.

Por último, futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes de analizar, como los elementos de innovación predominantes en el conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y en cada sector específico de actividad. Así como añadir variables de control, como el género de los líderes.

## **REFERENCIAS**

Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Argentina. *Revista CTS*, 13 (5). 9-25.

Corona, L. y Jaso, J. (2005). *Enfoques y características de la sociedad del conocimiento. Evolución y perspectivas para México. Innovación en la sociedad del conocimiento*. México. Ed. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

Fernández, C, M. (2013). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista Administración*. UFSM, Santa María, v. 5, ed. Especial, 749-766.

González, A., Jiménez, J.J., y Sáez, F.J. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 3, (I). 93-112.

Guerra, D. (2005), *Metodología para Dinamizar los Sistemas de Innovación*. México. IPN.

Hernández, J., Domínguez, M.L., Y Caballero, M. (2007). Factores de Innovación en negocios de artesanías de México. *Revista Gestión y Política Pública*. XVI. (2). 353-379.

Instituto Nacional de Estadística Y Geografía (INEGI). Acceso 25 de enero del 2015. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Lloyd-Reason, L.; Muller, K.; Wall, S. (2002). Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective. *Education & Training*, 44 (8). 378-387.

Laguna, A, Rodríguez, M., J. y Romero, I. Factores explicativos de la actividad innovadora de las PYME en Andalucía. Acceso el 20 de enero del 2015.

<http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/Zaragoza2014/htdocs/pdf/p969.pdf>

Manual de Oslo. Acceso el 12 de enero del 2015.

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf).

Montejano, S., López, G. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: Una perspectiva de México. *TEACS*. 6 (13). 39-48.

Mousa, F.T., Wales, W. (2012). Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation. *Management Decision*. 50 (2). 305-324.

North, D., Smallbone, D., Vickers, I. (2001). Public Sector Support for Innovating SME's. *Small Business Economics*. 16, ( 4). 303- 317.

Pacheco, E. Biachi, G., y Méndez, M. (2011). *La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.*

Porter, M. E., Stern, S. (2001). Measuring the 'Ideas' Production Function: Evidence from International Patent Output. MIT. *Sloan School of Management*, Mimeo.

Renko, M., Sharader, R.C., Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. *Management Decision*, 50 (7), 1233-1251.

Rojas, R. (2008). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México. Editorial Plaza y Valdez.

Romero, I. (2011). Analysing the composition of the SME sector in high and lowincome regions. Some research hypotheses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23 (7-8), 637-660.

Romero, I., Martinez-Roman, J.A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41 (1), 178-189.

Salazar, B.C. Factores internos y externos que influyen en la innovación de las PYMES. XII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Acceso el 11 de enero 2015.

[http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/salazar\\_hernandez\\_blanca/factores\\_internos\\_y\\_externos\\_de\\_la\\_innovacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/salazar_hernandez_blanca/factores_internos_y_externos_de_la_innovacion.pdf)

Shelton, R.; Davila, T.; Brown, P. (2005). The Seven Rules of Innovation. *Optimize*, 4 (8). 51.



# Las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y su relación con el Desempeño Operativo Percibido en Grandes Empresas Manufactureras

---

Ma. Zóchitl Araiza Garza<sup>1</sup>  
Edna de la Garza Martínez<sup>2</sup>  
Nidia Estela Hernández Castro<sup>3</sup>  
Héctor Mireles Boone<sup>4</sup>

## Resumen.

*El desarrollo del aprendizaje organizacional es en la actualidad esencial, ya que al ser éste superior al de sus competidores pueden ser utilizadas estratégicamente al incidir en el desempeño operativo de las firmas. En este estudio específicamente se analiza la relación que existe entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y de éstas con el desempeño operativo percibido en ocho grandes empresas manufactureras de la Región Centro del Estado de Coahuila. La metodología empleada de enfoque cuantitativo consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra por conveniencia de 391 trabajadores y empleados de las empresas mencionadas; la información recabada sobre las siete dimensiones del aprendizaje organizacional: aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, sistema integrado, empowerment, conexión del sistema y dirección estratégica, se analizó a través del software estadístico SPSS. Los resultados encontrados revelan que todas las dimensiones del aprendizaje organizacional se relacionan entre si, así como con el desempeño operativo percibido en las empresas en estudio.*

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila. araizagarza@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

**Palabras clave:** *aprendizaje organizacional, desempeño operativo percibido, empresas manufactureras.*

## **Introducción.**

El concepto de aprendizaje organizacional no es reciente, Cantón (2004) destaca que desde los años sesenta se habla de él, sin embargo es en la década de los noventa, cuando tiene mayor presencia en el sector empresarial. Actualmente las organizaciones afrontan el reto de desarrollar su capacidad de aprender, debido a las influencias ambientales que a menudo estimulan el cambio organizacional, exigiéndoles someterse a un proceso permanente de adaptación, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

La crisis actual y la necesidad de ser competitivas afectan cada vez más a las organizaciones, obligándolas a la búsqueda de nuevas estrategias. Estos nuevos paradigmas requieren de ventajas basadas en el conocimiento, impulsando a las empresas a organizar su aprendizaje organizacional, el cual se considera un componente de gran relevancia en los procesos gerenciales modernos, permitiéndoles mantener su ventaja competitiva a través del tiempo (Ahumada, 2002). Sin embargo Schlesinger (1994) menciona que cualquier organización presenta inhabilidad para anticiparse y ajustarse eficazmente a las necesidades de cambio, de ahí la importancia de promover la capacidad de aprendizaje en la organización.



En este sentido Vargas (2001) señala que en las organizaciones se practican dinámicas orientadas a fomentar un aprendizaje continuo que vaya al unísono con las situaciones que enfrenta día con día, así mismo, menciona que una organización se establece en aprendiente, cuando usa y comparte el conocimiento de tal manera que sus miembros se unan en un esfuerzo para cambiar el modo en que esa organización responde a los desafíos y a los cambios que actualmente vivimos.

Este trabajo de investigación se realizó en la región centro de Coahuila, estado que se encuentra localizado al norte de la República Mexicana colindando con Texas; en el 2006 se presentó un fuerte incremento en la producción manufacturera en este estado (Díaz, Acevedo y Ramírez, 2008) siendo la siderúrgica Altos Hornos de México, S. A. el motor de la economía regional; en Coahuila predomina la industria metalmecánica, sector que requiere estar continuamente haciendo esfuerzos para la creación de productos y procesos innovadores, en sus diseños, en los materiales, de manera tal que se cumpla con las normas de calidad requeridas; esto permite que las empresas de este sector puedan enfrentarse al reto de la competitividad prevaleciente en México (Díaz *et al.*, 2008). En este sentido, el desarrollo del aprendizaje organizacional cobra vital importancia ya que las empresas que logren desarrollarlo, podrán ser más competitivas.

Por lo anterior, resulta necesario conocer en sus diferentes dimensiones, el desarrollado del aprendizaje organizacional de las empresas que las ha llevado a tener un desempeño eficiente, con lo cual se vuelven más competitivas. El estudio es relevante ya que el conocimiento que se genere será explicativo del tema en estudio en el contexto mexicano y por tanto su aplicación podrá ser puesto en práctica de manera inmediata por las empresas mexicanas, también podrá ser utilizado para el desarrollo de políticas públicas que incentiven el desarrollo del aprendizaje organizacional así como empleado por la academia dentro de la temática de gestión del conocimiento.

Las grandes empresas seleccionadas son representativas de la economía regional ya que incluye a la siderúrgica antes referida y algunas metalmecánicas. Las ocho empresas cumplen con la estratificación de gran empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación (2009) por la Secretaría de Economía ya que tienen un personal mayor a 250 y ventas anuales mayores a \$250 mdp.

En este orden de ideas, el presente estudio pretende contribuir a generar conocimiento acerca del aprendizaje organizacional visto como coadyuvante de la creación de ventajas competitivas en las empresas, planteándose como objetivo analizar la relación que existe entre las dimensiones del aprendizaje organizacional, así como la relación que existe entre dichas dimensiones y el desempeño operativo de las grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila.

Derivado del mismo se plantean las interrogantes que guían esta investigación como ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones del aprendizaje organizacional? y ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones del aprendizaje organizacional y el desempeño operativo en las grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila?

El presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera: en la siguiente sección se presenta una revisión de la literatura relacionada con el tema del aprendizaje organizacional y el desempeño operativo percibido. En un siguiente apartado se describe el método utilizado, incluyendo la operacionalización de variables; en otro apartado se incluyen las características de los participantes y los resultados derivados de la información recabada. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo y las líneas de investigación futuras.

### **Revisión Literaria.**

Esta investigación se realiza bajo el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, donde se asume que la ventaja competitiva sostenible se adquiere de los recursos y capacidades de la empresa los cuales son heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) y que al cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir se convierten en recursos estratégicos de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

## **Aprendizaje organizacional.**

El aprendizaje organizacional, tal como lo definen por Bennis y Nanus (1985), es el proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, herramientas, comportamientos y valores y ocurre en todos los niveles de la organización. Los individuos aprenden como parte de sus actividades diarias, especialmente a medida que interactúan entre sí y con el mundo exterior. Los grupos aprenden cuando sus miembros cooperan para lograr objetivos comunes y todo el sistema aprende cuando obtiene la retroalimentación del medio ambiente y se anticipa a los cambios. Por lo tanto cuando el conocimiento es recién aprendido se traduce en nuevos objetivos, procedimientos, expectativas, estructuras de roles, y éxito.

Palacios (2000), señala que las “organizaciones deben ser capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva”, lo cual les permitirá interactuar con su entorno y sobrevivirán si se adaptan y dan respuestas efectivas a las situaciones que enfrentan, todo lo anterior podrá lograrse si se convierten en organizaciones que desarrollen su capacidad de aprender.

Por su parte, Chiavenato (2006) define el aprendizaje organizacional como “el proceso que busca desarrollar el conocimiento y las habilidades que capaciten a

las personas para que comprendan y actúen eficazmente dentro de las organizaciones”, lo cual favorece positivamente la satisfacción de los empleados, clientes y los resultados económico-financieros y Núñez (2004), considera que el aprendizaje organizacional es la interacción entre los individuos y los grupos, lográndose como resultado la formación conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia.

Así mismo, Gairin (2000) señala que “las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organización, menos disfuncional”, también menciona que las todas las organizaciones tienen la posibilidad de aprender, solo que tienen que justificar el por qué necesitan aprender y la forma en que deben hacerlo.

Watkins y Marsick (1993) definen el aprendizaje organizacional como un proceso en el cual se captura, se comparte y se usa el conocimiento para cambiar la manera en que la organización responde a los cambios tanto internos como externos.

En este sentido, las organizaciones se enfrentan a factores culturales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que las obligan conforme a Vargas (2001) a generar una cultura dirigida a desarrollar su capacidad de aprendizaje

promoviendo un aprendizaje continuo que vaya de acuerdo a las demandas y cambios del entorno.

Watkins y Marsick (1993, 1996) incluyen una perspectiva integradora al identificar siete dimensiones distintas pero complementarias y que son necesarias para que el aprendizaje organizacional se desarrolle en una organización: 1) dimensión, aprendizaje continuo, se refiere al esfuerzo de una organización para crear las oportunidades para el aprendizaje continuo de todos sus miembros; 2) dimensión, investigación y dialogo, representa el esfuerzo de una organización en crear una cultura de cuestionamiento, de realimentación y de la experimentación; 3) dimensión, aprendizaje en equipo, refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que hay bajo la preparación en el uso eficaz de los equipos; 4) dimensión, *empowerment*, es el proceso de una organización para crear y compartir una visión colectiva, así como conseguir la realimentación de sus miembros sobre la diferencia entre el estado actual y la nueva visión; 5) dimensión, sistema integrado, indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir el aprendizaje; 6) dimensión, conexión del sistema, refleja el pensamiento y acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo; 7) dimensión, dirección estratégica, demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente el cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización hacia nuevas direcciones y nuevos mercados.

Hernández y Araiza (2015) midieron esas mismas dimensiones en empresas

manufactureras encontrando que las de mayor influencia fueron Dirección Estratégica, Sistema Integrado, Aprendizaje en Equipo y Conexión del Sistema e indican que estas dimensiones permiten a dichas empresas, crear, captar y compartir un cambio a través del aprendizaje tanto interno como externo, basado en habilidades colaborativas.

En este estudio se medirán las siete dimensiones del aprendizaje organizacional antes referidas.

### **Desempeño operativo.**

Wu, Melnyk y Flynn (2010) mencionan que el enfoque predominante en la literatura para medir el desempeño operativo es utilizar como dimensiones el costo, la calidad, la entrega y la flexibilidad; los mencionados autores usaron esas dimensiones para relacionar el desempeño operativo con las capacidades operativas. Para el costo utilizaron los indicadores: costo unitario de manufactura, costos generales de manufactura, total del costo. Para la calidad: cumplimiento de la calidad del producto, durabilidad del producto, calidad total del producto, confiabilidad del producto, características del producto. Para la entrega: precisión en la entrega, confianza en la entrega, calidad en la entrega. Finalmente para la flexibilidad usan: habilidad para ajustarse al volumen del producto y habilidad para producir un rango de productos.

Por otro lado, diversos autores sugieren el uso de la percepción de los individuos para medir el rendimiento, Bontis, Crossan y Hulland (2002), muestran evidencia de que el rendimiento es un constructo social basado en la percepción del sujeto y afirman que las investigaciones muestran que las medidas percibidas de desempeño pueden ser: i) un sustituto razonable para los objetivos de medida del desempeño y ii) una correlación significativa con los objetivos de medida del desempeño financiero.

Cardona (2006) en estudio realizado en 45 medianas y grandes empresas industriales pertenecientes al departamento de Caldas en Colombia, encontró que el aprendizaje organizacional medido en tres dimensiones, orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento influye en el rendimiento percibido de la organización y mide éste último desde la percepción de si la empresa es exitosa, considerando para tal efecto si conoce las necesidades de sus clientes, el alcance de objetivos y aprovechamiento de recursos y si existe una buena coordinación interna de la organización.

En ese sentido Araiza, de la Garza y Ramirez (2015) indican que el desarrollo del aprendizaje organizacional dentro de las empresas es fundamental, por tanto resulta de vital importancia impulsarlo en los tres niveles, individual, por grupo y organizacional, de tal manera, que pueda ser utilizado para promover un mejor desempeño dentro de los procesos inherentes a la organización, lo que influye de manera positiva en los resultados de las empresas.



Los hallazgos del estudio realizado por Pérez y Cortés (2009), en donde encuestaron al total de 28 miembros de una organización, confirman una relación directa entre la percepción del desempeño y el aprendizaje organizacional, así mismo permiten concluir que los niveles individual y grupal tienden positivamente hacia el flujo de aprendizaje hacia adelante (cuándo y cómo el aprendizaje individual se mueve hacia adelante dentro de los niveles de aprendizaje grupal y organizacional), no así cuando se pasa al plano organizacional el cual se relaciona directamente con el flujo de aprendizaje hacia atrás (cuándo y cómo el aprendizaje está incrustado en la organización) y es el que determina la percepción del desempeño final.

Por su parte Maynez, Cavazos, Torres y Escobedo (2013) y Maynez y Cavazos (2012) realizaron estudios que se desarrollaron en empresas participantes en las industrias automotriz, médica, eléctrica, computación, de telecomunicaciones y otras, ubicadas en Ciudad Juárez, Chih., y en la ciudad de Chihuahua, Chih., México, comprobando que las capacidades operativas son predictoras o influyen en el desempeño operativo percibido. Utilizaron los siguientes indicadores para medir el desempeño operativo: cumplimiento a las especificaciones de calidad del producto, desempeño del tiempo de entrega, flexibilidad para cambiar la mezcla de productos, flexibilidad para cambiar el volumen de producción y velocidad en la producción para la introducción de nuevos productos. En este trabajo se utilizarán los indicadores de Maynez et al. (2013) y Maynez y Cavazos (2012).

## **Metodología.**

Derivada de la revisión bibliográfica efectuada para el presente estudio se plantean las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Las siete dimensiones del aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente entre si en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila.

H<sub>2</sub>: Las siete dimensiones del aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente con el desempeño operativo percibido en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila.

La estrategia metodológica para la comprobación de las hipótesis propuestas se basó en un estudio cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional para lo cual se utilizó el método de encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado adaptado de Mayorca *et al.* (2007) y Máñez *et al.* (2013), auto administrado a 391 respondientes de las ocho grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila. Los datos obtenidos a finales del año 2014 se procesaron a través del paquete estadístico SPSS para medir las variables en estudio y establecer las relaciones buscadas. La muestra fue no probabilística, de trabajadores y empleados laborando en el contexto antes descrito.

La medición de la variable aprendizaje organizacional se realizó en siete dimensiones con un total de 28 indicadores y la medición del desempeño operativo se realizó mediante cinco indicadores, las cuales se detallan en las Tablas 1 y 2; las siete dimensiones del aprendizaje organizacional se midieron con una escala de Likert con valores numéricos discretos de 1 a 6, que a su vez está asociado a una escala cualitativa donde 1 significa nunca, 2 rara vez, 3 pocas veces, 4 algunas veces, 5 casi siempre y 6 que significa siempre; el desempeño operativo percibido se midió también con escala de Likert con valores numéricos discretos de 1 a 6, pero en donde 1 es muy por debajo de la competencia, 2 por debajo de la competencia, 3 parcialmente abajo, 4 parcialmente arriba, 5 mejor que la competencia y 6 muy superior a la competencia.

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Aprendizaje Organizacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión sobre los errores cometidos</li> <li>- Facilidades en obtener los recursos para el aprendizaje</li> <li>- Programas de incentivación para el aprendizaje -</li> <li>Concepción de los problemas como oportunidades de aprendizaje</li> </ul>
Investigación y diálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación entre las personas</li> <li>- Disposición a escuchar puntos de vista diferentes</li> <li>- Interés por la opinión de los demás</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de respeto mutuo</li> </ul>
Aprendizaje en equipo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los equipos tienen libertades para adaptar sus metas</li> <li>- Los miembros de los equipos se tratan como iguales</li> <li>- Ambiente de colaboración en el equipo</li> <li>- Programas de incentivos por logros del equipo</li> </ul>
Sistema integrado		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de sistemas para una comunicación fluida</li> <li>- Establecimiento de sistemas para generar información</li> <li>- Presencia de base de datos actualizada</li> </ul>
<i>Empowerment</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de tener opciones para elegir</li> <li>- Participación en la construcción de visión colectiva</li> <li>- Recompensa a la proactividad</li> <li>- Apoyo a empleados</li> <li>- Cede el poder al empleado sobre algunos recursos</li> </ul>
Conexión del sistema		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos para un pensamiento sistémico</li> <li>- Involucrar el entorno</li> <li>- Promueve considerar la opinión del cliente</li> <li>- Apoyo a los empleados en su balance laboral-familiar</li> </ul>
Dirección estratégica		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de actividades de aprendizaje</li> <li>- Realimentación entre los líderes y los empleados</li> <li>- Promoción del entrenamiento y la actualización</li> <li>- Consistencia entre las acciones de la organización y sus valores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Watkins y Marsick (1993, 1996).

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Desempeño Operativo Percibido.

<p>Desempeño operativo percibido (5 indicadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento a las especificaciones de calidad del producto</li> <li>- Desempeño del tiempo de entrega</li> <li>- Flexibilidad para cambiar la mezcla de productos</li> <li>- Flexibilidad para cambiar el volumen de producción</li> <li>- Velocidad en la producción para la introducción de nuevos productos</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Maynez *et al.* (2013).

Posteriormente, para medir la relación entre las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y entre cada una de ellas y el desempeño operativo desarrollado en las empresas en estudio, se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que los indicadores fueron establecidos en escala ordinal estableciendo categorías, de menor a mayor.

### **Resultados.**

Los resultados de este estudio se encuentran basados en el análisis de los datos recopilados entre 391 trabajadores y empleados de ocho grandes empresas de la industria manufacturera de la región centro del estado de Coahuila.

### **Características de las empresas y de los respondientes.**

Los indicadores de los respondientes muestran una mediana en edad de 30 años



		AC	AE	SI	EM	ID	DE	CS
AC	4.00	1						
AE	4.00	.604**	1					
SI	4.00	.576**	.619**	1				
EM	4.00	.571**	.561**	.587**	1			
ID	4.00	.644**	.586**	.597**	.542**	1		
DE	4.00	.389**	.411**	.586**	.454**	.503**	1	
CS	4.00	.563**	.540**	.645**	.664**	.572**	.540**	1

\*\*p < 0,01, n = 391, AC: Aprendizaje Continuo, AE: Aprendizaje en Equipo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, ID: Investigación y Diálogo, DE: Dirección Estratégica, CS: Conexión del Sistema

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Todas las correlaciones Rho de Spearman resultaron ser significativas al 0,01 lo que sugiere validez convergente entre las dimensiones, lo encontrado coincide con lo reportado por Watkins y Marsick (1993, 1996) que evaluaron las siete dimensiones distintas pero complementarias y que son necesarias para que el aprendizaje organizacional se desarrolle en una organización y con Hernández et al. (2015) cuyos hallazgos sugieren correlaciones, con factores superiores entre las siete dimensiones del aprendizaje organizacional. Se comprueba entonces lo planteado en la H<sub>1</sub>: Las siete dimensiones del aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente entre si en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila.

## Desempeño operativo.

El desempeño operativo percibido por los trabajadores de la industria manufacturera se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Desempeño operativo percibido en empresas manufactureras

<b>Desempeño operativo percibido</b>	<b>n</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Cumplimiento a las especificaciones de calidad del producto	391	5	1.25
Desempeño del tiempo de entrega	391	5	1.10
Flexibilidad para cambiar la mezcla de productos	391	5	1.15
Flexibilidad para cambiar el volumen de producción	391	5	1.11
Velocidad en la producción para la introducción de nuevos productos	391	5	1.14
<b>Total Desempeño Operativo</b>	<b>391</b>	<b>5</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Se aprecia que los indicadores de desempeño operativo resultaron en todos los casos con medianas de cinco siendo calificados como mejor que la competencia.

**Relación entre el conocimiento generado y aplicado en la empresa, las capacidades de mejora y del desempeño operativo percibido.**



Finalmente para comprobar la hipótesis dos, se aplicó el estadístico de correlación *Rho Spearman* encontrándose que existe una correlación significativa a un nivel de confianza del 99% entre el desempeño operativo percibido y las siete dimensiones del aprendizaje organizacional lo cual se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Relación entre las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y el desempeño operativo percibido

	AC	AE	SI	EM	ID	DE	CS
Desempeño operativo	.391**	.454**	.391**	.396**	.381**	.330**	.345**

\*\*p < 0,01, n = 391, AC: Aprendizaje Continuo, AE: Aprendizaje en Equipo, SI: Sistema Integrado, EM: Empowerment, ID: Investigación y Diálogo, DE: Dirección Estratégica, CS: Conexión del Sistema

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Lo encontrado permite confirmar la H<sub>2</sub>: Las siete dimensiones del aprendizaje organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente con el desempeño operativo percibido en las grandes empresas manufactureras en la región centro del estado de Coahuila. Los resultados encontrados coinciden con Pérez y Cortés (2009), quienes confirman una relación directa entre la percepción del desempeño y el aprendizaje organizacional y con Cardona (2006) quien encontró que el aprendizaje organizacional medido en tres dimensiones, orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del

conocimiento influye en el rendimiento percibido de la organización.

## **Conclusiones.**

Dado que la información del estudio fue recabada de una muestra no probabilística, las conclusiones que se presentan a continuación se circunscriben únicamente a las ocho grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, por tanto no pueden ser generalizados a toda la población.

Sin lugar a dudas el aprendizaje organizacional es de vital importancia en las organizaciones ya que les brinda la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, en este estudio basada en la teoría de recursos y capacidades de las empresas, se ha aportado evidencia empírica que permite afirmar que los recursos de las empresas que son difíciles de imitar o sustituir, como lo es el aprendizaje organizacional, se convierten en un recurso estratégico, el cual se relaciona de manera directa y significativamente con el desempeño operativo de las empresas.

Así mismo se aportó evidencia empírica de que las siete dimensiones del aprendizaje organizacional: aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, sistema integrado, empowerment, conexión del sistema y dirección estratégica se relacionan entre sí, lo que permite crear una sinergia positiva hacia el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Como líneas de investigación futuras dentro del tema de aprendizaje organizacional, se sugiere estudiar los tipos de aprendizaje organizacional presentes en las grandes empresas manufactureras así como las barreras que se presentan para que éste se logre desarrollar; también se plantea el realizar un modelo con las variables estudiadas en este artículo, pero que incluya además la medición de la ventaja competitiva de la empresa, con el propósito de determinar el impacto de las relaciones en su conjunto entre dichas variables; desde el desarrollo del aprendizaje organizacional en sus siete dimensiones, pasando por su relación con el desempeño operativo hasta su incidencia en la ventaja competitiva. Es decir, comprobar si el aprendizaje organizacional incide de manera directa en la ventaja competitiva o lo hace a través del desempeño operativo.

### **Referencias Bibliográficas.**

Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de psicología de la universidad de Chile*.

Araiza, Z., de la Garza, E. y Ramirez, M. (2015). El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño operativo percibido: caso de grandes empresas manufactureras de la Región Centro del estado de Coahuila. Memorias en XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Durango,

Dgo., México.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper&Row.

Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, V 39 (4). pp. 437 – 469.

Cantón, I. (2004). La comunidad educativa innovadora basada en aprendizajes organizativos en un contexto de calidad.

Cardona, J. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Tesis de grado de maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta. Edición). México. McGraw-Hill

Díaz, M., Acevedo, J. y Ramírez, C. (2008). Capacidades Tecnológicas e integración industrial de las PYMES del sector metal-mecánica con las empresas líderes en Sonora. *Mt 6 SinncO* 2008.

Gairin, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*.

Hernández, N. y Araiza, Z. (2015). Dimensiones del aprendizaje organizacional en empresas de la región centro del estado de Coahuila. Memorias en XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Durango, Dgo., México.

Máynez, A. y Cavazos, J. (2012). La transferencia de conocimiento intra-organizacional, y las capacidades operativas de innovación y de reconfiguración: confirmación de influencias sobre el desempeño operativo percibido. Memorias en VI Congreso Internacional de Investigaciones y Estudios sobre competitividad y VI Simposio sobre Paradigmas Emergentes en Ciencias Administrativas y Desarrollo Regional. Ensenada, B.C.

Máynez, A., Cavazos, J., Torres, V., Escobedo, M. (2013). Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿Influencian su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos?, *Revista Internacional Administración & Finanzas* V6(7), 2013.

Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O. y Campos, J. (2007). Evaluación de un Cuestionario sobre Organizaciones que Aprenden: Adaptación, Validez y Confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XIII (2). pp. 149-164.

Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Revista ACIMED* 12(3).

Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional: conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de ciencias económico administrativas*.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.

Pérez, J. y Cortés, J. (2009) Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*. V 17 (22). pp. 251-271

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Schlesinger, L. (1994). Como pensar como gerente: El arte de administrar a largo plazo. En E. Collins y M. Devanna (Comp.), *El MBA Portátil*. México. Editorial

Limusa.

Vargas, J. (2001). La organización aprendiente. Hitos de ciencias económico administrativas.

Watkins, K., Marsick, V. (1993). Sculpting the learning organization: The art and science of systematic change. San Francisco. Jossey-Bass.

Watkins, K., Marsick, V. (1996). In action: Creating the learning organization. (Alexandria, VA. American society for training and development).

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wu, S., Melnyk, S. y Flynn, B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences Journal*, 41(4), 721-754, November 2010.





# La comunicación y transferencia de conocimiento como estrategias organizacionales para el desarrollo de una comercializadora de granos sinaloense

---

*MCO Greysell Ramos Aguilar<sup>1</sup>  
Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas<sup>2</sup>  
Dra. Rocío del Carmen Payares Flores<sup>3</sup>*

## Resumen

Estudiar las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento en el contexto de las Empresas Comercializadoras de Granos (ECG) de Sinaloa, resulta provechoso para el incremento de los conocimientos teóricos y conceptuales vigente sobre dicha temática en el discutido enfoque de los Nuevos Enfoques de la Administración. Así pues, siguiendo la tradición del estudio de caso cualitativo, se obtuvo una visión holística sobre el diseño e implementación de dichas estrategias al interior de la comercializadora de granos Mercantil de Ahome, caracterizada por obtener el Premio Nacional de Exportación 2009, por ser la primera organización de su giro en exportar granos a Estados Unidos, Italia, Argelia y Venezuela. Además, se trata de una de las diez unidades de negocios del Grupo Ahome, uno de los conjuntos de empresas comerciales del giro agroalimentario más grandes del noroeste de México. Así pues, entre los principales hallazgos se encuentra la comunicación interpersonal como estrategia que favorece el proceso de toma de decisiones organizacionales, así como el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, para establecer contacto directo con los stakeholders de la empresa. Luego, entre las estrategias de transferencia de conocimiento que se implementan en dicha empresa, sobre salen el desarrollo del talento humano competitivo a través de la rotación del personal y la asistencia a cursos de capacitación.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [greysell@hotmail.com](mailto:greysell@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [marp3133@hotmail.com](mailto:marp3133@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente. [rpayares@yahoo.com](mailto:rpayares@yahoo.com)

**Palabras clave:** Estrategia organizacional / Comunicación / Transferencia de conocimiento/ /Empresa comercial.

## **1. Introducción**

Estudiar a las organizaciones como entes aislados, individuales y mecanizados, resulta poco factible en la actualidad, puesto que la influencia constante de factores externos sobre las empresas han facilitado su crecimiento, y, sobre todo, la evolución de las mismas de organizaciones comerciales e industriales a entidades sociales creadoras y gestoras del conocimiento (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012; Daft, 2011). Incluso, hasta el mismo concepto de “organización” ha experimentado un cambio en su definición espacial, puesto que, en fechas recientes, se habla de empresas virtuales cuyo tamaño, y forma organizacional no está definida por su presencia física en un sitio específico, sino en la magnitud que tiene su infraestructura tecnológica para dar soporte a sus actividades comerciales, operativas y administrativas que se realizan a través del uso del internet.

Ahora bien, para entender el contexto general de las organizaciones contemporáneas, en la figura 1.1 se aprecia una representación visual de los factores que determinan el desarrollo y comportamiento de las empresas en la actualidad. Además, resulta oportuno mencionar que el contexto general de las organizaciones denota una interacción recíproca individual entre los factores como la globalización, la economía, la política, el mercado, la tecnología y el conocimiento, y la empresa. Cabe observar que, en la figura sobre sale una

relación de continuidad y/o secuencia en el orden de intervención de los factores antes citados.

En la figura 1.1 resulta evidente la presencia de un factor determinante en el progreso de las organizaciones contemporáneas: la globalización, puesto que contribuye a satisfacer la creciente necesidad del modelo capitalista de abrir las fronteras al comercio internacional para ampliar los mercados de la empresa (Giddens, 1999; Gibson, et al., 2012). Luego, aparece la economía y algunas situaciones decisivas en el crecimiento de las organizaciones y los países, como la integración de bloques económicos donde sobre salen la Unión Europea, los países de la región Asia-Pacífico y en fechas reciente el BRIC, cuyas iniciales hacen referencia a los países de Brasil, Rusia, India y China (Rodríguez, 2004; Krüger, 2006; Lerma y Márquez, 2010).

Figura 1.1. Contexto general de las organizaciones contemporáneas.



*Fuente:* Construcción propia, con base en el resultado de una investigación exploratoria (GRA, 2012).

Por otra parte, también existen algunas situaciones que dificultan la estabilidad económica de las empresas como la inestabilidad del dólar, la falta de opciones de crédito, la disminución de inversión extranjera, el desempleo y, no menos importante, la crisis agroalimentaria, consecuente de la falta de producción suficiente para satisfacer las necesidades de consumo de la población a nivel mundial (Hodge, Anthony y Gales, 2006).

Luego, la política implica una serie de competencias en materia de reglamentación y una pérdida de autoridad de los gobiernos nacionales, con la finalidad de beneficiar a organismos internacionales, que se dedican a la explotación (desmesurada) de los recursos naturales y la mano de obra adulta e infantil en los países del tercer mundo. Además, la ausencia de normas que regularicen la situación de las empresas transnacionales crean un ambiente económico caracterizado por una excesiva capacidad productiva, la reducción de los márgenes de utilidad de las empresas y las inversiones de empresarios locales y regionales (Rodríguez, 2004). En seguida, se hace presente el mercado internacional y su interés concreto en los tratados comerciales entre los países y la apertura a las relaciones comerciales entre sus organizaciones, también figura la expansión de las empresas transnacionales y su crecimiento a empresas globales. También, resulta importante la diversificación de las actividades comerciales, los productos y/o servicios que ofrecen las organizaciones, que se dan en función de los nuevos hábitos de consumo de la población.

Continuando con los factores que integran el contexto de las organizaciones contemporáneas, se encuentra la tecnología, como un elemento clave en el

desarrollo de herramientas de producción innovadoras, así como la inclusión de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades administrativas, comerciales, operativas y legales de las mismas (Rodríguez y Opazo, 2009). Por último, aparece el conocimiento como un factor clave en el contexto general de las organizaciones contemporáneas, que convergen en una “sociedad del conocimiento” caracterizada por la búsqueda y construcción de espacios físicos y virtuales de interacción social, donde se trabaja en el desarrollo intelectual de sus habitantes. Entonces, el traslado de dicha perspectiva a la esfera organizacional, ha traído como consecuencia la gestión y/o administración de un intangible “valioso” particular para cada organización, que se genera en las interacciones sociales formales e informales donde se dona, recibe y/o intercambia información relacionada con el desarrollo de las actividades laborales, comerciales y directivas de las empresas, orientadas al incremento de la ventaja competitiva de las mismas: el conocimiento (Penrose, 1959; Nonaka y Takeuchi, 1999; Martín, 2007; Dalkir, 2010).

Ahora bien, después de hacer una revisión sucinta de los principales factores que contextualizan a las organizaciones contemporáneas y tomando como referente la delimitación del espacio geográfico donde se llevó a cabo la investigación, resulta evidente la presencia de un considerable número de investigaciones en el área de las Ciencias Administrativas, aplicadas a las diversas empresas que conforman el sector agroalimentario de la región. Entonces, para ubicar la temática central de la investigación se procedió a realizar un estudio exploratorio en 10 organizaciones del sector agroalimentario del Valle

de Culiacán, en la cual se les cuestionó a los directivos sobre las estrategias organizacionales que se implementan con mayor frecuencia en dichas empresas. Cabe señalar que, los resultados del estudio revelaron que, entre las estrategias organizacionales menos utilizadas se encuentran la comunicación y la transferencia de conocimiento.

Además, la investigación documental permitió encontrar un tipo de organización agroalimentaria poco estudiado: Las Empresas Comercializadoras de Granos -de ahora en adelante ECG- de Sinaloa, las cuales se caracterizan por ser organizaciones privadas, propiedad de particulares, asociaciones civiles y/o sociedades anónimas, dedicadas a la libre compra, venta, almacenamiento y distribución de granos básicos como el maíz. Hay que destacar que, las ECG surgieron ante los cambios económicos derivados de la re privatización de la banca en el sexenio de Miguel de la Madrid; la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en la administración de Carlos Salinas de Gortari; y la desintegración de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) (Montaño, 2004; Herrera, 2009, Pro México, 2011). Sin embargo, el crecimiento de las ECG en México no ha sido igual en todas las regiones agrícolas del país. Pero, en el caso de Sinaloa, éste tipo de empresas han logrado un progreso considerable debido a la dinámica del “cultivo empresarial” del maíz y al esquema de comercialización de productos básicos denominado “agricultura por contrato”.

Así pues, la presente investigación tiene como objetivo *Analizar las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento que se implementan en el desarrollo de una empresa comercializadora de granos de Sinaloa y explicar su intervención en el logro de los objetivos organizacionales.*

## **2. Elementos teóricos y conceptuales**

Antes que nada, se considera importante mencionar que algunas temáticas actuales se pueden estudiar a partir de una perspectiva de las Ciencias Administrativas híbrida o ecléctica denominada Nuevos Enfoques de la Administración, que se caracterizan por enfatizar sus estudios en el ambiente, la tecnología y la competitividad de las organizaciones. Además, las conceptualizan como “sistemas abiertos”, donde un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes están sometidos ante un proceso infinito de intercambio de información con su entorno inmediato, el cual les exige un reajuste constante de la estructura y dinámica organizacional (Chiavenato, 2006).

También, en los Nuevos Enfoques, aparecen líneas de investigación -relativamente jóvenes dentro del estudio de las organizaciones- como la estrategia, la comunicación y la administración del conocimiento, las cuales tienen la ventaja de ser abordadas desde una postura independiente o como parte importante de la llamada estrategia organizacional. Así pues, ésta última resulta ser un área o dimensión de análisis, relacionada con una serie de tácticas o políticas diseñadas e implementadas con el propósito de lograr los objetivos establecidos por la dirección de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Incluso, el diseño y construcción de las estrategias puede seguir detalladamente los diferentes pasos o fases del proceso administrativo (Mintzberg, Quinny Voyer, 1997; Thompson, Strickland y Gamble, 2007). Entonces, una estrategia organizacional de comunicación se define como un conjunto de herramientas, tácticas y planes que facilitan la disminución de las tensiones organizacionales y sociales consecuentes de la constante interacción de las personas en la esfera organizacional (Conrad y Scott, 2012). Mientras que, una analizar una estrategia de administración y/o gestión del conocimiento sería adentrarse en un macro proceso organizacional, por lo tanto se optó por seleccionar el proceso de transferencia de conocimiento como dimensión de análisis, la cual permite identificar el movimiento -que experimenta el conocimiento –tácito o explícito- compartido y transmitido por los miembros de la organización –ya sea por donación o intercambio- al interior y exterior de la misma (Nonaka y Takeuchi, 1999; Szulanski, 2000; Dixon, 2001; Perona, López y Nava, 2012).

### ***Estrategia organizacional***

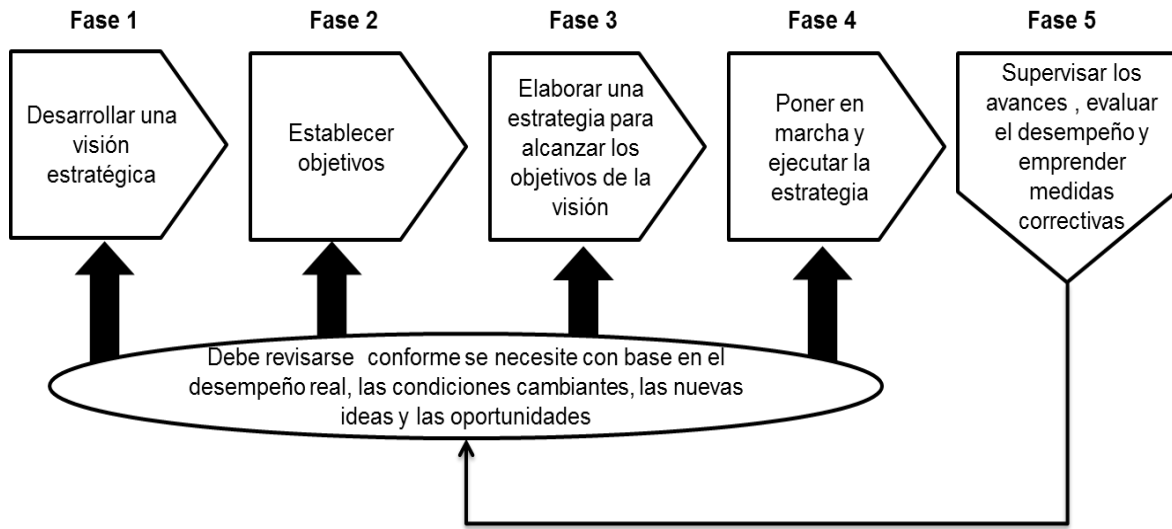
La estrategia es un grupo de acciones relacionadas que implementan los gerentes y/o directivos de las organizaciones con el objetivo de aumentar el desempeño de su empresa (Hill y Jones, 2011). También, es un medio para relacionar a las organizaciones con el ambiente y/o entorno que las rodea (Mintzber, Quinn y Voyer, 1997; Miles y Snow, 2003; Porter, 2007). Por lo tanto, la estrategia se puede definir como una serie de acciones planificadas para el desarrollo de las actividades organizacionales internas y externas que se generan en la empresa,



con el objetivo de mejorar el desempeño de la misma, su dinámica organizacional e incrementar su competitividad en el sector económico al que pertenece.

Ahora bien, para estudiar las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento, resulta oportuno partir del modelo planificado de diseño de una estrategia (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997), el cual requiere de un análisis costo-beneficio de los procesos organizacionales, con la finalidad de hacer –más no crear- estrategias operativas. Por consiguiente, resulta benéfico retomar el modelo de Thompson, Strickland y Gamble (2008), para explicar el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia organizacional –ver figura 2.2.-, el cual parte del desarrollo de una visión estratégica que depende de la perspectiva a futuro que desarrollan los directivos de la empresa, la cual puede estar relacionada con el producto o servicio que oferta, el mercado al que se dirigen, las características de sus clientes y/o consumidores, así como los factores tecnológicos que acompañan los procesos operativos, administrativos y comerciales de la organización. A continuación, se procede a establecer los objetivos y/o resultados que se pretenden lograr con la implementación de la estrategia, los cuales van a permitir medir el desempeño u operación de la organización y su competitividad en el mercado. Después, se elabora la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos de la visión, tomando como referencia las proyecciones a futuro de los mercados y el desarrollo tecnológico.

Figura 2.2. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



*Fuente:* Thompson, Strickland y Gamble (2008, p. 20).

Así pues, el éxito de la misma va a depender de seleccionar el tipo de estrategia adecuada a las necesidades de la organización. Por ejemplo, estrategias para incrementar la ventaja competitiva de los productos y/o empresas, como las propuestas por Porter (2007): Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, o, estrategias que buscan la adaptación de la organización a su entorno, mediante la búsqueda de soluciones a los tres principales problemas que presentan las empresas: el emprendimiento, la ingeniería y la administración. Cabe señalar que, éste tipo de estrategias puede ser defensiva, prospectiva, analítica y reactiva (Miles y Snow, 2003). Continuando con la descripción de proceso, ahora aparece la fase de poner en marcha y ejecutar la estrategia, que consiste en desarrollar un plan de acción para su implementación, que especifique el tipo de estrategia a ejecutar, la persona encargada de supervisar o realizar la tarea, así como las circunstancias en las que se llevará a cabo la implementación

de la misma. Por último, aparece el seguimiento o supervisión, que le da la capacidad de retroalimentación o continuidad al proceso de desarrollo de la estrategia. Ésta fase permite identificar las áreas de oportunidad que presenta el diseño de la estrategia y así proponer alternativas de solución a los mismos (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

### ***Estrategia de comunicación en las organizaciones***

Para empezar, la comunicación es una capacidad inherentemente humana, que implica el desarrollo de un proceso sistematizado para codificar, transportar y decodificar los datos contenidos en la información, que intercambian dos o más personas, con el objetivo de enviar, recibir, compartir o intercambiar información, sentimientos, emociones, ideas y conocimientos vinculados con aspectos de la vida cotidiana y el entorno que rodea a los actores que participan en la acción comunicativa. Entonces, si las organizaciones son sistemas sociales conformados por personas y la comunicación es una facultad nata de los mismos, su presencia en la organización se vuelve un acto indispensable e inevitable que denota un “movimiento” interno, necesario para mantener la vida de la misma. Por ello, O’Rourke (2011) menciona que el proceso comunicativo en las organizaciones, además de estar conformado por los mismos elementos del proceso de comunicación humana –emisor, receptor, mensaje, canal y retroalimentación-, presenta un *efecto* o intención que facilita el logro de los objetivos organizacionales, a través del conocimiento oportuno de la información e ideas empleadas para elevar el valor de la misma.

Además, la comunicación en el contexto organizacional se caracteriza por ser un “hilo conductor” que permite establecer una sinergia entre las diferentes funciones manuales e intelectuales de los actores que convergen en la organización, también es una especie de enlace entre las diferentes áreas o departamentos de la empresa y especialmente entre las personas involucradas en la dinámica de la empresa. Cabe señalar que, el recurso humano de la organización se encarga de simplificar y hacer eficientes los flujos de información requeridos para el logro de los objetivos y el ajuste de los mismos a los cambios del entorno, así como de la transferencia de significados (Andrade, 2006; López, 2006; Vargas, 2008; Rodríguez y Opazo, 2009; O’Rourke, 2012).

Para dar continuidad a la justificación teórica de la presente investigación, resulta oportuno mencionar que existen diferentes tipos de estrategias de comunicación que se implementan en las organizaciones, entre las que se encuentran la de ambigüedad propuesta por Eisenberg (1984), que hace referencia a la emisión y recepción de mensajes que promueven -entre los actores del proceso- tener claro los objetivos organizacionales. También, se encuentran las estrategias de acción e información de O’Rourke (2012), que se vinculan con la estructura de mensajes formales para la transmisión y recepción de información, así como el estímulo de acciones. Además, la estrategia de persuasión a participar en la dinámica organizacional de Grandjean y Guéguen (2011), permite que los actores internos de la empresa desarrollen un compromiso hacia la expresión de sus opiniones y percepciones sobre la dinámica organizacional. Luego, en estudios más recientes Raupp y Hoffjann, (2012), conceptualizan la estrategia

organizacional como un proceso de toma de decisiones cíclico, para el cual es indispensable la presencia del fenómeno comunicativo. Además, elementos como la cultura, el poder, el conflicto, la negociación, el protocolo y el ejercicio de las Relaciones Públicas –o comunicación interna y externa- pueden ser contemplados como estrategias de comunicación que participan activamente en el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez y Opazo, 2009; Herrero y Campos, 2010; Miller, 2011; Conrad y Scott, 2012 ).

### ***Estrategia de transferencia de conocimiento organizacional***

Para empezar, la transferencia de conocimiento es una parte del todo que integra el enfoque denominado Administración del Conocimiento Organizacional, cuya aparición a principios de los 80´s del siglo pasado, ha dado un giro sustancial a la concepción de las organizaciones como entidades sociales donde se genera y transmite conocimiento. Cabe observar que, el conocimiento creado, compartido, transmitido, aprendido y aplicado en las organizaciones puede ser conceptualizado como una estrategia organizacional que facilita el logro de los objetivos, el incremento del capital intelectual y humano de las mismas, así como la adquisición y el desarrollo de una ventaja competitiva.

Entonces, la transferencia del conocimiento es un proceso que consiste en la “difusión” y acción de compartir el conocimiento, por parte de los actores – donantes y receptores- que convergen al interior de las organizaciones (Szulanski, 1994). Además, dicho proceso permite identificar el “movimiento” que sigue el conocimiento al interior o exterior de la empresa, sin necesidad de conceptualizar

al mismo como un proceso gradual de diseminación, ya que el movimiento del conocimiento va a depender de los objetivos que se pretenden cumplir con el proceso de transferencia.

Ahora bien, el conocimiento- según su naturaleza- se puede clasificar en tácito o explícito, siendo el primero (tácito) reconocido por ser subjetivo o individual, puesto que es resultado de las experiencias prácticas que tienen las personas al actuar dentro del entorno que les rodea; mientras que el conocimiento explícito, se caracteriza por ser objetivo y colectivo, ya que representa la formalización o sistematización conceptual de una parte del conocimiento tácito que las personas están dispuestas a compartir al interior o exterior de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Por lo tanto, cuando se habla de estrategias de transferencia de conocimiento es común encontrar investigaciones que las clasifiquen (principalmente) en estrategias de personalización y codificación, las cuales se encuentra estrechamente relacionadas con el tipo de conocimiento –tácito o explícito- a difundir y/o compartir. En primer lugar, la estrategia de personalización está orientada en el incremento de los flujos de conocimiento en la organización, a través de las redes de trabajo e interacciones generadas por el personal, en las cuales es indispensable una disposición de los actores del proceso –donantes y receptores-; mientras que la estrategia de codificación se relaciona con el conocimiento articulado –o explícito- presente en las organizaciones a través de políticas, manuales, historias, programas, cursos, entre otros materiales que requieren de ciertos instrumentos o herramientas empleados para llevar a cabo la

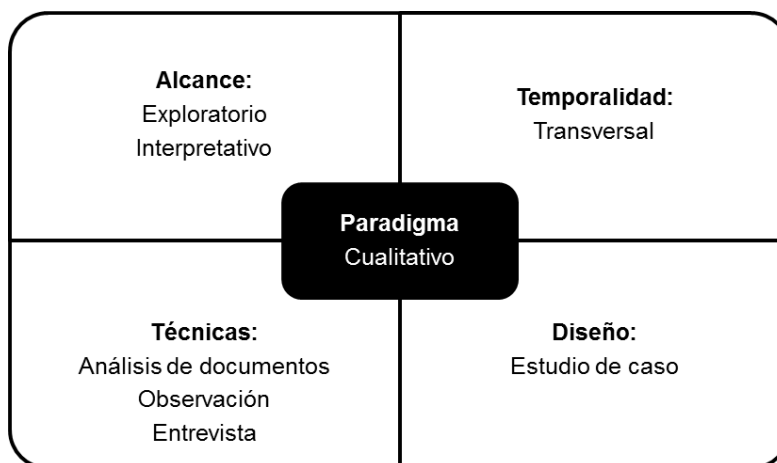
“acción” compartir y transferir el conocimiento (Meroño, López y Sabater, 2007; Perona, López y Nava, 2009; Oluikpe, 2012). También, la riqueza del medio (Ding, Lui y Song, 2013), es otra estrategia de transferencia de conocimiento vinculada con la diseminación efectiva del conocimiento a través de las interacciones sociales entre las persona, es decir, de las entrevistas que pueden sostener cara a cara o las reuniones de trabajo formales e informales.

### **3. Método**

Para analizar las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento, fue necesario diseñar una estrategia metodológica fundamentada en el paradigma cualitativo de la investigación, que permite encontrar la solución a los problemas desde una perspectiva teórica o formas de concebir el conocimiento, a través de la captación y la reconstrucción de significados, mediante procesos de indagación no estructurados, flexibles e inductivos (Creswell, 2009). Además, el enfoque cualitativo se caracteriza por ser holístico y concreto, porque estudia el panorama completo de experiencias y significados que poseen los informantes que convergen en la organización objeto de estudio (Ruiz, 2012). Es por ello que, el diseño de un proceso de investigación cualitativa, facilitó el acceso a las percepciones, ideas, experiencias y opiniones que tienen los informantes sobre las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento que construyen e implementan en una empresa comercializadora de granos. Ahora bien, para explicar la estrategia metodológica de la investigación se tomará como referente la matriz –ver figura 3.1.- para

clasificar los elementos de la misma, propuesta por Ramos, Rodríguez y Payares (2013).

Figura 3.1. Matriz de estrategia de investigación.



*Fuente:* Adaptación de Ramos, Rodríguez y Payares (2013, p. 1669).

Cabe señalar que, en la figura 3.1 la aplicación de la matriz propuesta por los autores, corresponde al diseño de la estrategia metodológica de ésta investigación. Así pues, en el rectángulo central se hace presente el paradigma de la investigación cualitativa, cuyo carácter inductivo influye considerablemente en la elección de los elementos requeridos para ejecutar un proceso de investigación. Ahora bien, el rectángulo superior de la izquierda sintetiza el alcance u objetivo de la investigación, que en un primer momento fue de corte exploratorio, puesto que se desconocían las estrategias organizacionales a estudiar y las organizaciones sujeto de estudio. Luego, al momento de diseñar el trabajo de campo, se determinó que el alcance interpretativo resultaría adecuado para tener acceso a los significados o realidades de los informantes que



convergen en la comercializadora de granos y las inferencias hechas por el investigador.

A continuación, se especifica que la temporalidad del estudio es transversal, puesto que el trabajo de campo se realizó de julio a noviembre de 2013. Luego, en el rectángulo inferior izquierdo, se menciona las diferentes técnicas utilizadas para la recolección de datos cualitativos: el análisis de documentos, la observación no participante y las entrevistas en profundidad, las cuales facilitaron el acceso a los conocimientos y experiencias construidos por los informantes en relación con el diseño e implementación de estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento en las . Incluso, es importante destacar que los datos fueron procesados en un documento hermenéutico del software para análisis cualitativo Atlas Ti®.

Por último, aparece el diseño de la investigación, que en este caso se trata de un estudio de caso, porque ofrece la ventaja de explicar las relaciones causales de las dimensiones de análisis y su intervención en la vida cotidiana de los sujetos, además de ofrecer una descripción de la intervención y el contexto de la realidad social en la que ocurre el problema. Entonces, de un universo de 75 empresas comercializadoras de granos de diferentes tamaños, ubicadas en el Estado de Sinaloa y registradas ante el departamento de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), se determinó seleccionar a *Granos Ahome*, ya que presenta -entre sus particularidades- el hecho de ser una de las diez unidades de negocios de *Grupo Ahome* – conjunto de empresas del sector agroalimentario de naturaleza familiar más grande el noroeste del país-, y haber

sido distinguidos por el Gobierno Federal con el Premio Nacional de Exportación 2009, como reconocimiento por ser la primera empresa mexicana en comercializar granos en el mercado extranjero.

#### **4. Resultados**

Granos Ahome se caracteriza por ser una de las unidades de negocios de Grupo Ahome, corporativo de empresas del sector agroalimentario, de naturaleza familiar, fundada por el Ing. Gilberto Elías Collado en 1960. Cabe observar que, actualmente el grupo empresarial cuenta con más de diez organizaciones de diversos tamaños y giros, cuyos productos y/o servicios se comercialización en la mayoría de las regiones agrícolas de México. En caso concreto de la comercializadora de granos, se puede comentar que surge en 1996, años después de que entrara en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y se disolviera la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), paraestatal encargada de la comercialización nacional e internacional de granos antes de la firma del TLCAN. Cabe observar que, el objetivo o meta de Granos Ahome es la comercialización nacional e internacional de granos -como el maíz blanco, frijol y garbanzo-, producidos en el Norte de Sinaloa, para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos de la empresa, así como el bienestar de la sociedad y el retorno de la inversión de sus accionistas. Su estructura organizacional es departamental, con líneas de

comunicación descendente, ascendente y horizontal. Mientras que su gestión administrativa, parte de un modelo estratégico de enfoque y analítico.

La estrategia de enfoque, parte de la propuesta que hace porter Porter (2009), sobre las empresas que buscan el liderazgo en costos y diferenciación en un mercado específico. Así pues, en el caso de Granos Ahome, se ha optado por enfocar sus esfuerzos en el mercado del centro y sur del país y algunos países del extranjero como Estados Unidos, Italia, Argelia y Venezuela, mientras que sus competidores sólo apuesta a la comercialización nacional de mercancías. También, la empresa implementa una estrategia de adaptación al ambiente analítica, como la propuesta por Miles y Snow (2003), porque trata de comercializar granos con los estándares requeridos para el consumo humano, al mismo tiempo que busca incrementar su cartera de clientes internacionales. Cabe señalar que, Granos Ahome desarrolla un plan estratégico para supervisar el cumplimiento de sus metas organizacionales, entre las que sobresalen la comunicación y transferencia del conocimiento, como factores determinantes del desarrollo de la organización. Tales estrategias serán tratadas en los siguientes párrafos.

Por ejemplo, al hacer referencia a las estrategias de comunicación presentes en *Granos Ahome*, se encontró que éstas son las de comunicación formal (O'Rourke, 2012) y el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's). En primer lugar la estrategia de información se hace presente en los documentos organizacionales físicos que emiten los diferentes departamentos de la empresa y los documentos organizacionales digitales, que

facilita el contacto con los clientes internos y externos de *Granos Ahome* a través del correo electrónico, el cual facilita el intercambio de información, el envío y recepción de documentos importantes como facturas, certificados de inocuidad, contratos, formatos de exportación, por mencionar algunos ejemplos. Con relación al uso de las NTIC's, se encontró que dicha estrategia facilita el contacto con los clientes internos y externos de la empresa a través del correo electrónico, el cual facilita el intercambio de información, el envío y recepción de documentos importantes como memorándums de la Gerencia, facturas, certificados de inocuidad, por mencionar algunos ejemplos.

Luego, la estrategia de acción se hace presente en la dinámica de trabajo en equipo semanal e institucionalizada<sup>4</sup> denominada "Equipo de Valor". Cabe observar que, tal dinámica implica la ejecución de un protocolo de trabajo que exige la reunión del personal operativo de la empresa durante una hora, en la cual se dará seguimiento a las actividades laborales que se desarrollan en *Granos Ahome*, así como la ubicación de la organización con relación al cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo. Además, el "Equipo de Valor" es un medio donde exponen los problemas o situaciones extraordinarias con la finalidad de que, el equipo de trabajo, tome la decisión más pertinente para dar solución al mismo o turne el asunto a las autoridades correspondientes al interior del *Grupo Ahome*. Por último, dicha estrategia de comunicación también permite medir el nivel de satisfacción del personal.

---

<sup>4</sup> En el sentido de que figura dentro de las políticas de trabajo que rigen a las unidades de negocios del *Grupo Ahome*, la cual tiene el objetivo de dar seguimiento al avance de las empresas en relación con los objetivos particulares de la empresa y generales del grupo comercial.

Ahora bien, las estrategias de transferencia de conocimiento presentes en Granos Ahome son la codificación y personalización. La estrategia de codificación (Meroño, López y Sabater, 2007; Perona, López y Nava, 2009), que consiste en una fase del programa, la cual implica la asistencia a cursos diseñados para promover el desarrollo del personal de los diferentes niveles de las unidades de negocios, donde se trabaja en la solución de “casos reales” a través del intercambio de experiencias de los asistentes y la ejecución de un proceso de toma de decisiones. Así pues, el objetivo de dicha actividad es que el personal de *Granos Ahome* aplique los conocimientos adquiridos en sus actividades laborales. Además, el personal operativo de la empresa también asiste a cursos, seminarios, talleres y reuniones de trabajo con los representantes de instituciones gubernamentales como el área de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), para compartir los conocimientos relacionados con los aspectos económicos, administrativos, sanitarios y logísticos relacionados con el comercio local, nacional e internacional de los granos –sobre todo del maíz blanco-, así como el impacto de las operaciones de las instituciones en la administración de las empresas comercializadoras de granos y los productores regionales.

Por último, la relación existente entre ambos tipos de estrategia –comunicación organizacional y transferencia de conocimiento- facilita el logro de los objetivos organizacionales de *Granos Ahome*, ya que la primera brinda los medios

necesarios para mantener el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales, a través de la solución de las situaciones que pueden afectarlo. Además, permite brindar una atención personalizada a los clientes proveedores y compradores de los granos, que facilita la obtención de recursos informativos para mejorar sus actividades comerciales y procesos administrativos u operativos. Tales actividades se ven reflejadas en el incremento de la cartera de clientes de *Granos Ahome*, así como su participación en el comercio internacional de granos. Ahora bien, las estrategias de transferencia de conocimiento de codificación y personalización, están enfocadas en el desarrollo profesional y personal del recurso humano de la empresa, quienes son las principales fuentes de información y conocimiento requerido para la realización de las diferentes actividades administrativas u operativas que demanda la organización. En pocas palabras, implementar estrategias de comunicación y transferencia de conocimiento permite incrementar la competitividad de dicha empresa a nivel región, Estado y País.

## **5. Conclusiones.**

Las empresas contemporáneas se caracterizan por actuar e interactuar dentro de un marco entorno organizacional, seriamente influenciado por factores globales, económicos, políticos, tecnológico, por mencionar algunos, a los cuales -en fechas recientes- se les ha sumado el “conocimiento” como un elemento y/o característica determinante en el crecimiento y desarrollo competitivo de las organizaciones. Por otro lado, el surgimiento de Nuevas Tendencias en el estudio de las Ciencias Administrativas, ha permitido la inclusión de la estrategia, como

parte importante del proceso de gestión, que puede estar orientada tanto en la búsqueda, logro e incremento de una ventaja competitiva o en la adaptación de la empresa a las necesidades del entorno que la rodea. También, la estrategia ha resultado una pieza clave en la estructura de los diferentes procesos que integran el todo llamado “organización”, tal es el caso de la comunicación y la transferencia de conocimiento.

Por consiguiente, después de realizar una investigación cualitativa aplicada de alcance interpretativo que trata el caso de una ECG, se encontró que el diseño e implementación de las estrategias antes citadas permiten mejorar la interacción social que se genera entre el personal de *Granos Ahome* y los procesos comunicativos establecidos entre ellos y los clientes que proveen y compran las mercancías que se comercializan en dicha empresa. Luego, la creación de espacios para el intercambio de opiniones; la planeación y distribución de las tareas y/o asignaciones; la discusión de temas importantes; así como cualquier otro elemento que conduce a establecer un proceso de toma de decisiones a nivel organización, permiten reducir las ambigüedades y barreras comunicativas que pueden afectar el desempeño organizacional a corto y mediano plazo. Continuando con las estrategias de comunicación presentes en organizaciones como *Granos Ahome*, es preciso señalar que el uso de las NTIC's –como el internet- se ha convertido en una estrategia más, ya que ofrece a las empresas comerciales la posibilidad de buscar la internacionalización de sus actividades, a través del contacto directo con clientes potenciales de sus productos, que se

encuentran ubicados en diferentes regiones del extranjero. Además, facilitan la generación de espacios de interacción virtual para el intercambio de información.

Ahora bien, en el caso de *Granos Ahome*, las estrategias de transferencia de conocimiento están orientadas al desarrollo del talento y potencial de su personal administrativo y operativo, quienes son la pieza clave en la eficiencia de los procesos organizacionales. Además, la política de rotación de personal entre las diferentes unidades de negocios del *Grupo Ahome*, permite que los actores de la dinámica laboral participen –de forma simultánea- como donantes y receptores del conocimiento que se transfiere y/o comparte en el interior de las empresas. Así pues, el cargo que desempeña el personal actualmente es producto de un proceso de aprendizaje que inicial desde el primer momento en que las personas establecen una relación laboral con la organización. También, la asistencia a cursos de capacitación que promueve el grupo y las principales instituciones o áreas gubernamentales con las que *Granos Ahome* se relaciona directamente, favorece el incremento del conocimiento tácito y explícito del recurso humano, que se ve reflejado en su competitividad individual en las diferentes áreas que integran la empresa.

Para cerrar, es importante mencionar que las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia que se implementan en las ECG impactan positivamente en el desarrollo de producto y/o servicios únicos o diferentes a los que ofrecen el resto de las empresas que integran el sector agroalimentario, ya que, brindan la oportunidad de extender sus actividades comerciales a ciertos países de América Latina y Europa. Luego, la inclusión de tales estrategias



promueve el desarrollo eficiente de los procesos internos de la empresa, los cuales conllevan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y grupales. Por último, dichas estrategias también se orientan al desarrollo de un “talento” humano competitivo en su área de conocimiento y, sobre todo, habilitado para la emisión y recepción oportuna y eficiente de los mensajes organizacionales.

### **Referencias bibliográficas.**

Aguilar, Óscar y López González, María. (2009). Asimetrías competitivas entre maiceros globales. En Aguilar, O. y Solorza, F. *Reconversiones productivas en México: Dinámicas y actores de la agricultura empresarial sinaloense*. (pp. 55-91). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Aguilar, Óscar y Solorza, Francisco. (2009). Aseveraciones histórico-económicas sobre los graneros sinaloenses. En Aguilar, O. y Solorza, F. *Reconversiones productivas en México: Dinámicas y actores de la agricultura empresarial sinaloense*. (pp. 215-237). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Andrade, Horacio (2006). Definición y alcance de la comunicación organizacional, en Fernández, Carlos (Coordinador), *Comunicación en las Organizaciones* (pp. 11-17). México: Editorial Trillas.

Cateora, Philip.; Gilly, Mary; y Graham, John. (2014). *Marketing internacional*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc GrawHill.

Conrad, Charles; y Scott, Marshall. (2012). *Strategic organizational communication: In a global economy*. Reyno Unido: Wiley and Blackwell.

Creswell, John. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Ángeles: SAGE Publications.

Daft, Richard. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Ciengage Learning.

Dalkir, Kimiz. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.

Ding, Xiu-Hao; Liu, Heng; y Song, Yongtao. (2013). Are internal knowledge transfer strategies double-edged swords?, en *Journal of Knowledge Management* 17(1), pp. 69-86. Consultado el 11 de marzo de 2013 en <http://0-xtra.emeraldinsight.com/millennium.itesm.mx/journals.htm?issn=1367-3270&volume=17&issue=1&articleid=17078124&show=abstract>

Dixon, Nancy. (2001). *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Estados Unidos: Oxford University Press.

Eisenberg, Eric. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication, en *Communication Monographs*. 51, pp. 227-242. Consultado el 20 de marzo de 2014 en [http://www.sagepub.com/upm-data/13165\\_Chapter1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/13165_Chapter1.pdf)

Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly Jr, James y Konopaske, Robert. (2012). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGrawHill.

Giddens, Anthony. (1999). *Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus Pensamiento.

Grandjean, Isabelle; y Guéguen, Nicolas. (2011). Testing a binding communication strategy in a company: How could persuasive information be more efficient?, en *Social Behavior and Personality*. 39(9), pp. 1209-1216. Consultado el 06 de junio de 2013 en <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b2f87ff8-1d17-4ca0-82d5-a7d483e1e348%40sessionmgr198&vid=8&hid=124>

Herrera, Francisco (2009). Apuntes sobre las instituciones y los programas de desarrollo rural en México: del Estado benefactor al Estado neoliberal, en *Estudios Sociales*. 17(33), 8-39. Consultado el 14 de julio de 2012 en <http://content.ebscohost.com/pdf9/pdf/2009/2WZH/01Jan09/36321225.pdf?T=P&P=AN&K=36321225&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7I4yOvqOLC>

mr0qep7FSsKm4SrCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr1Guq65LuePfgex4  
4Dt6fIA

Herrero, Julio; Campos, Gloria. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional, en *ICONO 14, Revista de comunicación y nuevas tecnologías*. 8(2). 182-202. Consultado el 18 de diciembre de 2014 en <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/252/129>

Hill, Charles; y Jones, Gareth. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Hodge, B.J.; Anthony, William; y Gales, Lawrence. (2006). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. 6ª. Edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Krüger, Karsten. (2006). El concepto de “sociedad del conocimiento”, en *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. 11(683). Consultado el 18 de Junio de 2012 en <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>

Lerma, Alejandro; y Márquez, Enrique. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning.

López, Daniel (2006). El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información, en *Palabra*

Clave, 9(2), pp. 91-109. Consultado el 23 de septiembre de 2012 en [http://content.ebscohost.com/pdf19\\_22/pdf/2006/1X14/01Dec06/24401886.pdf?T=P&P=AN&K=24401886&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLE40dву OLCmr0qeqLFSs6e4SLSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr1Guq65LuePfg eyx44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com/pdf19_22/pdf/2006/1X14/01Dec06/24401886.pdf?T=P&P=AN&K=24401886&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLE40dву OLCmr0qeqLFSs6e4SLSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr1Guq65LuePfg eyx44Dt6fIA).

Martín, Irene. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional, en *Signo y Pensamiento*. 51 (26), 26-37 Consultado el 31 de marzo de 2012 en <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6941d75f-9b39-4987-93ad-dc12ecce230c%40sessionmgr13&vid=6&hid=125>

Meroño, Ángel; López, Carolina; y Sabater, Ramón. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instrument use, en *Journal of Knowledge Management*. 11(2), 60-72. Consultado el 07 de febrero de 2013 en <http://0-xtra.emeraldinsight.com.millennium.itesm.mx/journals.htm?issn=1367-3270&volume=11&issue=2>.

Miles, Raymond; y Snow, Charles. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. California: Standfor University Press.

Miller, Katherine. (2011). *Organizational communication. Approaches and processes*. Estados Unidos: Wadsworth Cengage Learning.

Mintzber, Henry; Quinn, James; y Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.

Montaño, Luis. (2004). Los estudios de las organizaciones en México, una perspectiva social, en Montaño, Luis (coord.). *Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente.

Muñoz, David y Zozaya, Carlos (2010). El entorno actual de las negociaciones en *Tecnologías de Información y Comunicaciones para la Competitividad* (13-44). México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirokata (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Oluikpe, Paul. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy, en *Journal of Knowledge Management*. 16(6), pp. 862-878. Consultado el 27 de noviembre de 2012 en <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1367-3270&volume=16&issue=6>

O'Rourke, James. (2012). *Management communications. A case-analysis approach*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Estados Unidos: Oxford.

Perona, María; López, Pedro; y Navas, José. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis, en *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 19, pp. 43-73. Consultado el 21 de noviembre de 2012 en <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0909110043A/9228>

Porter, Michael. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.

ProMéxico (2011-08-12). México y sus tratados comerciales con otros países. Consultado el 30 de abril de 2012 en <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>

Ramos, Greysell; Rodríguez, Marco; y Payares, Rocío. (2013). Diseño de una matriz metodológica para el estudio de las estrategias de comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento en una empresa

comercializadora de granos de Sinaloa, en *Dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional: Perspectivas de análisis*. Medellín: EAFIT.

Raupp, Juliana; y Hoffjan, Olaf. (2012). Understanding strategy in communication management, en *Journal of Communication Management*. 16(2), pp. 146-161.

Consultado el 27 de noviembre de 2012 en <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363254x&volume=16&issue=2&articleid=17031147&show=abstract>

Rodríguez, Dario y Opazo, María. (2009). *Comunicaciones de las organizaciones*. Chile: Alfaomega.

Rodríguez, Marco. (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Ruiz, José. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Szulanski, Gabriel. (1994). *Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm*. Francia: INSEAD. Consultado el 13 de diciembre de 2012 en [http://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1995/95-37.pdf](http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1995/95-37.pdf)



Thompson, Arthur; Strickland, A.L.; y Gamble, John. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 15 va. Edición. México: Mc Graw Hill.

Vargas, Victoria. (2008). El proceso de comunicación. En Martínez, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial*. México: Trillas.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# “El fomento de la vocación científica en los jóvenes del sureste mexicano. Retos y Oportunidades”

---

*Karla Cristina Avendaño Rodríguez<sup>1</sup>  
Carlos David Zetina Pérez<sup>2</sup>  
Deneb Elí Méndez Magaña<sup>3</sup>*

## **Resumen**

En el presente artículo se presenta un panorama del contexto actual por la que atraviesa el fomento de la vocación científica en la Región Sur-Sureste de México y la urgente necesidad de incentivar en los jóvenes el interés por desarrollar carreras profesionales relacionadas con la ciencia; el diagnóstico por entidad, reveló que esta zona es la más rezagada y menos competitiva a nivel nacional. Uno de los objetivos fue analizar los principales indicadores de ciencia, investigación y tecnología para la Región Sur-Sureste de México, ya que aquí se encuentra el menor índice de jóvenes dedicados a las actividades científicas y tecnológicas, esto nos permite presentar algunas propuestas para mejorar el desarrollo científico de la misma. El análisis arrojó como resultado que los jóvenes no están interesados por la ciencia, los centros de investigación son insuficientes y es necesaria mayor inversión de los gobiernos estatales, así como de la iniciativa

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [abril\\_90\\_04@hotmail.com](mailto:abril_90_04@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [deneb\\_72@hotmail.com](mailto:deneb_72@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [carzeti@hotmail.com](mailto:carzeti@hotmail.com)

privada en ciencia, tecnología e innovación. Se concluye que es necesario y urgente el desarrollo de líneas de investigación que permitan brindar soluciones a esta problemática.

**Palabras clave:** Región Sur-Sureste, Jóvenes investigadores, Indicadores de ciencia y tecnología.

## **Introducción**

Vivimos en una sociedad en que la ciencia y la tecnología ocupan un lugar fundamental en el sistema productivo y en la vida cotidiana en general. Parece difícil comprender el mundo moderno sin entender el papel que las mismas cumplen. La población necesita de una cultura científica y tecnológica para aproximarse y comprender la complejidad y globalidad de la realidad contemporánea, para adquirir habilidades que le permitan desenvolverse en la vida cotidiana y para relacionarse con su entorno, con el mundo del trabajo, de la producción y del estudio (Nieda y Macedo, 1997).

Numerosas investigaciones, proyectos educativos como los National Science Education Standards (National Research Council, 1996) y conferencias internacionales como la Conferencia Mundial sobre la Ciencia para el siglo XXI (Declaración de Budapest, 1999), ponen énfasis en la necesidad de una formación científica que permita a la ciudadanía participar en la toma de decisiones, en asuntos que se relacionan con la ciencia y la tecnología.

La problemática de la investigación en México está relacionada con la reducción de presupuesto, falta de capital humano, disminución del producto

interno bruto y por ende de lo destinado a la investigación, fuga de cerebros (Alvarado y Manjarrez, 2010).

En este sentido la educación científica integral, la divulgación, las actividades afines y otras tantas modalidades participativas, abren espacios favorables al surgimiento y desarrollo de nuevas estructuras mentales, que pueden perfilar talentos investigativos hacia el futuro, teniendo en cuenta que sobre el sector investigativo de cada país, recae una serie de tareas de trascendental importancia para la estabilidad futura de nuestras sociedades (Zuñiga, 2013; Acevedo y Díaz, 2015).

Para el propósito de la investigación se entenderá como vocación científica: al ordenamiento rígido de preferencias vitales y profesionales en el que la dedicación a la actividad científica se ha situado en primer lugar, por encima de cualquier otra alternativa (León y Mora, 2010). Para Vidales (1985) la vocación es el resultado de un proceso de formación continua y Cueli (1985) añade que en la vocación interviene la conciencia y voluntad del individuo. Por lo tanto la vocación científica tiene que ver con la prioridad, conciencia, voluntad, formación e intereses del sujeto al momento de desempeñar actividades científicas

### **Importancia y necesidad de formación de jóvenes investigadores**

Los recursos humanos en ciencia y tecnología son indispensables en el desarrollo tecnológico, económico y social. Esto se ve reflejado en la necesidad de contar con científicos y tecnólogos que formen la base del desarrollo tecnológico del país (CONACYT, 2013). Por su estructura demográfica México tiene la oportunidad de educar al mayor volumen de jóvenes en su historia un promedio de 33 millones, de

este banco demográfico dependerá la competitividad y el futuro de lo que será México del 2016 al 2050 (Cámara de Diputados, 2015).

De acuerdo a la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) hasta el 2012 en México por cada mil habitantes de la población económicamente activa (PEA) existía 0.88 investigadores, algunos países de América Latina como Argentina tienen 3.2 investigadores y Uruguay reportan 1.48 investigadores.

### **Indicadores de la ciencia en México**

El Acervo de Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología en México en 2013 fue de 10 mil 923.5 personas, mayor en 2.5 % al alcanzado el año anterior, de este número el 38.8 % son personas educadas y ocupadas en actividades de ciencia y tecnología equivalente a 4 mil 243.1 personas, de ellas el 52 % lo conforman hombres y el 48 por ciento mujeres (CONACYT, 2013).

Los egresos de posgrado en 2012 fueron de 72 mil 687 personas, de las cuales 15 mil 709 obtuvieron una especialidad; 51 mil 859 una maestría, y 5 mil 119 un doctorado. La distribución del total de los posgrados por área del conocimiento fue: 910 personas en ciencias agropecuarias; 3 mil 657 en ciencias naturales y exactas; 8 mil 040 en ciencias de la salud; 5 mil 440 en ingeniería y tecnología; 19 mil 095 egresados en educación y humanidades y 35 mil 545 en ciencias sociales y administrativas (CONACYT, 2013).

Durante 2013 el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) recibió un total de 15 mil 444 solicitudes de patentes, cantidad que representa un aumento del 0.84 % en contraste con las 15,314 solicitudes de patentes presentadas en 2012. En cuanto a las patentes concedidas, en 2013 se otorgaron 302 patentes a nacionales, lo que significó un aumento de 7.5 % con respecto a



2012, mientras que a extranjeros se concedieron 10 mil 041 patentes. Los resultados para las patentes concedidas en México a extranjeros para 2013 se distribuyeron de la siguiente forma: artículos de uso y consumo 2 mil 935 concesiones, química y metalurgia 1, 955, técnicas industriales diversas 1,606, electricidad 1,269, física 1,079, mecánica, iluminación calefacción, armamento y voladuras 625 concesiones, construcciones fijas 396, textil y papel 176 concesiones.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 2012 reporta que el número de patentes solicitadas por mexicanos en el exterior fue de 832. En Estados Unidos se concentraron 355 solicitudes, en la Oficina Europea de Patentes (EPO) se realizaron 64, mientras que en países como Canadá, China, Japón, India, Corea del Sur, Rusia, Australia, se presentaron más de 20 solicitudes. Mientras tanto de las patentes aprobadas a nacionales estas se distribuyen de la siguiente forma: artículos de uso y consumo 71 concesiones; técnicas industriales diversas 57; química y metalurgia 49 concesiones; física 41; electricidad 26 concesiones; construcciones fijas 25; mecánica, iluminación, calefacción, armamento y voladuras 24 concesiones; y finalmente textil y papel 9 concesiones. En el informe de 2012 el IMPI mostró que la mayoría de las patentes se solicitaron en el Distrito Federal con 427 solicitudes, Nuevo León 146, Puebla 98, México 95, Jalisco 94, Coahuila 52, Guanajuato 43, Sonora 40, Morelos 36, Querétaro 31 y Chihuahua 21.

### **Objetivo de Investigación**

El trabajo tiene por objetivo analizar los principales indicadores de investigación para la Región Sur-Sureste de México, la cual presenta el menor índice de jóvenes

dedicados a las actividades científicas y tecnológicas, con la finalidad de establecer líneas de investigación claras que permitan presentar propuestas concretas para mejorar el desarrollo científico de la misma.

### **Metodología**

Para este primer acercamiento de corte documental y teórico, se utilizó el análisis cuantitativo de textos o también denominado análisis de contenido cuantitativo (Álvarez, 2012, p. 132), el cual se concibe como una técnica que trata de garantizar la reproductividad y validez de los resultados, mediante el establecimiento de indicadores definidos por el investigador, que para el caso bajo estudio, se refieren a los indicadores económicos y científicos de los estados que integran la Región Sur-Sureste.

### **Investigadores en el SNI**

El sistema Nacional de Investigadores (SNI) fue creado por Acuerdo Presidencial y publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 26 de julio de 1984, tiene como objeto promover , fortalecer y consolidar la formación de investigadores con conocimientos tecnológicos indispensables para incrementar la cultura, productividad y bienestar de la colectividad (CONACYT,2015a).

Actualmente el SNI cuenta con un total de 23 mil 316 investigadores, distribuidos en cuatro niveles (candidatos, Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3). Como candidatos hay un total de 4 mil 575 que representa el 19.61%, el 54.79% se concentra en el Nivel 1 con un total de 12 mil 775 investigadores, el Nivel 2 es el 16.99% con 3 mil 962 investigadores y en el Nivel 3 únicamente se encuentra 2 mil 202 investigadores con un 8.58% (CONACYT, 2015b). De acuerdo a la edad de

27 a 40 años se encuentra un total de 6 mil 522 investigadores, que representan el 27.97%, en edad de 41 a 51 años se concentra el 31.92% de los investigadores, de 51 a 62 años hay un total de 6 mil 296 que es el 27%, de 63 a 73 años hay un total de 2 mil 434 investigadores que son el 10.44%, de 84 a 94 años el SNI reporta 115 investigadores con un 0.5% y por último en el rango de 95 a 105 años se encuentran 9 investigadores que representan el 0.03%. Podemos identificar que casi el 60% de los investigadores en México tiene en promedio de 41 hasta 62 años; mientras que los jóvenes representan menos de la mitad, esto es una preocupación como ya lo mencionaban (Gil y Vilches, 2001y Villegas, 2013) la formación de jóvenes científicos contribuye al desarrollo de un país. Desde hace varios años México tiene una plantilla de investigadores que va envejeciendo y que de cierta forma limita la incorporación de jóvenes doctores que se forman en el país (Didou-Aupetit y Gérard-Etienne, 2011).

En las siguientes tablas se presenta como se encuentran distribuidos los investigadores de acuerdo a la regionalización que emitió CONACYT para la

elaboración de las Agendas Estatales de Innovación [AEI].

Tabla 2. Investigadores en el SNI Región Centro

Estados	Candidato	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
1	68	83	19	2	172
2	51	106	30	4	191
3	991	3973	1728	1170	7862
4	197	382	140	60	779
5	96	195	227	0	518
6	237	740	159	57	1193
7	269	820	215	54	1358
8	125	385	132	44	686
9	129	539	213	119	1000
10	48	64	4	1	117
11	132	321	104	61	618
12	148	311	73	45	577
13	53	117	26	6	202
Total	2544	8036	3070	1623	15273

\*Aguascalientes (1), Colima (2), Distrito Federal (3), Guanajuato (4), Hidalgo (5) Jalisco (6), Estado de México (7), Michoacán (8), Morelos (9) Nayarit(10) Querétaro (11), San Luis Potosi (12), Zacatecas (13).

Nota:Elaboración propia con datos del CONACYT 2015b

Tabla 3. Investigadores en el SNI Región Sur-Sureste

Estados	Candidato	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
1	31	86	14	2	133
2	64	181	30	8	283
3	35	59	5	0	99
4	97	159	11	6	273
5	162	494	145	67	868
6	31	74	21	3	129
7	48	106	3	1	158
8	174	423	81	29	707
9	107	322	82	38	549
Total	749	1904	392	154	3199

\*Campeche (1), Chiapas(2), Guerrero (3), Oaxaca (4), Puebla (5)

Quintana Roo (6), Tabasco (7), Veracruz (8), Yucatán (9).

Nota:Elaboración propia con datos del CONACYT 2015b

En estas tablas se puede ver que la Región con menos investigadores es la Sur-Sureste que representa el 13.72%, la Región Norte con 16.64% y la Región Centro que acapara el 65.5%.

Con respecto a los jóvenes investigadores, el 21% de los candidatos están en la región centro, el 61% en el centro y sólo el 18% en la región sur-sureste. Es por ello que se ha hecho énfasis en la necesidad de formar jóvenes investigadores en esta Región.

### **Instituciones responsables de la ciencia, tecnología e innovación en la Región Sur-Sureste.**

En la Región Sur-Sureste la responsabilidad de la ciencia y tecnología recae en Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación y Empresas RENIECYT, en la siguiente tabla se puede apreciar la información por estado a detalle.

Tabla 4. Principales actores del sistema científico-tecnológico de la Región Sur- Sureste.

ACTIVIDADES	ACTORES PRINCIPALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
Generación de Conocimiento	Instituciones de Educación Superior	10	13	12	22	312	16	39	16	10	450
Desarrollo Tecnológico	Centros de Investigación	11	6	1	4	6	5	8	15	7	63
Aplicación	Empresas RENIECYT	31	8	5	27	301	6	87	10	9	484
	Organismos Intermedios	1	2	1	5	0	2	5	2	3	21
Soporte e Intermediación	Parques industriales y Tecnológicos	0	2	0	0	23	3	6	0	2	36
	Incubadoras, OTT, Aceleradoras y OTC	0	0	0	0	31	0	0	10	0	41
TOTAL		53	31	19	58	673	32	145	53	31	1095

\*Campeche (1), Chiapas(2), Guerrero (3), Oaxaca (4), Puebla (5), Quintana Roo (6), Tabasco (7), Veracruz (8), Yucatán (9)

Nota:Elaboración propia con datos del (CONACYT, 2014).

En la región Sur-Sureste hay aproximadamente 450 IES, 63 Centros de Investigación, 484 empresas dedicadas a la explotación de recursos, desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, etc. Entre los organismos intermedios que colaboran en el desarrollo de la ciencia y tecnología destacan el CONACYT, los consejos estatales de ciencia y tecnología, las secretarías y algunas fundaciones,

son un total de 21., etc., También cuenta con 41 incubadoras reconocidas por el CONACYT. De los 9 estados de la república mexicana que conforman la Región Sur-Sureste, únicamente los estados de Puebla, Veracruz, cuentan con infraestructura científico tecnológica de prestigio y reconocimiento a nivel nacional., el resto de los estados se encuentra en proceso de desarrollo, con una infraestructura relativamente joven y pocas instituciones con tradición investigadora consolidada. (CONACYT, 2014a, 2014b, 2014c, 2015d, 2014e, 2014f, 2014g, 2014h, 2014i, 2014j).

### **Panorama general de la Región sureste mexicano**

La región Sur-Sureste (RSS) está integrada por los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán, concentra el 28.1% de la población total del país, en su mayoría más joven que la del resto del país. Aportan el 24.6% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, de la región los estados que más contribuyen al PIB son Veracruz y Campeche con el 10.3%, seguido de Tabasco con un 3.4%, Puebla con un 3.2%, Chiapas con 1.8%, Oaxaca con 1.6%, Guerrero con 1.5% y Quintana Roo y Yucatán 1.4% respectivamente (CONACYT, 2014)

El Índice de Competitividad Estatal 2014 realizado por el (IMCO) mide la capacidad de las entidades federativas para atraer y retener talento e inversiones; los resultados presentados en 2014, revelan que la región Sur-Sureste es la menos competitiva a nivel nacional, sin embargo los estados de Quintana Roo, Yucatán y Campeche, se encuentran ubicados en los lugares 6, 11 y 13, en el caso de Campeche esto se debe a su fuerte participación en el sector petrolero (CESOP, 2013; IMCO, 2014; SEDATU,2014,).

El Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación publicado en 2013 por el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT) concluye que los estados del norte y algunos del centro tienen mejores resultados, en tanto que los del sur presentan resultados con mayores desventajas.

A partir de la información proporcionada en el Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013 se procedió a realizar la tabla 7 con el objetivo de identificar las posiciones que ocupan los estados de esta región a nivel nacional, destaca Campeche que en la dimensión entorno económico y social se encuentra en la segunda posición, debido a que su principal fuente de ingreso son los hidrocarburos. Con excepción de los estado de Yucatán (12) y Veracruz (8) ninguna otra de las entidades sobresale; en cuanto a la formación de recursos humanos, la inversión en ciencia, tecnología e innovación es baja, comparado con los estados de la Región Norte y Centro.

Debido a las desigualdades que limitan el desarrollo de la región Sur-Sureste, el 30 de abril de 2014 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Programa Regional de Desarrollo Sur-Sureste 2014-2018 (PRDSS) que tiene como uno de sus objetivos impulsar el desarrollo de la región aprovechando los recursos naturales de cada zona geográfica, superar las desigualdades entre regiones, a través de la coordinación de los tres órdenes de gobierno (SEDATU, 2014).

## **Sectores estratégicos de la región**

### **Campeche**

Campeche aporta el 5.2% del país del PIB, ocupando la quinta posición a nivel nacional, el 81.2 % del PIB de la economía campechana lo constituye el Sector

Minería Petrolera, el Sector de la Construcción con 7.1%, Comercio con 1.9 %, Servicios Inmobiliarios y de Alquiler 1.6 %, Transporte, Correos y Almacenamiento 1.3 %, Servicio de Alojamiento Temporal y Alquiler 1.3 %, Servicios, Profesionales, Científicos y Técnicos 1.2%. Campeche ocupa el primer lugar en Minería Petrolera 57.3% del PIB nacional en este sector, en la Sonda de Campeche ubicada cerca de la Isla del Carmen se produce cerca del 75% del petróleo crudo y el 40% del gas natural de todo el país (CONACYT, 2014a).

El Índice de Especialización Local (IEL) de la entidad cuando es mayor a la unidad indica que la entidad está especializada en este sector económico, la Minería Petrolera es la única actividad de especialización local en Campeche la cual registra un IEL de 9.92, construcción un IEL de 0.87, hoteles y restaurantes 0.63, los servicios profesionales, científicos y técnicos 0.5 IEL, pero todos ellos con un nivel menor de especialización (CONACYT, 2014a).

El estado invierte el 0.02% de su presupuesto en Ciencia, Tecnología e Innovación, ocupando la vigésima primera posición a nivel nacional, el vigésimo sexto lugar en la solicitud de patentes, el último lugar en gasto privado en Investigación, Desarrollo e Innovación, vigésimo noveno lugar en cuanto a número de egresados de posgrados, el trigésimo lugar en cuanto a número de investigadores pertenecientes al SNI, con un total de 133, de los cuales solo 31 son jóvenes investigadores menores de 40 años (CONACYT,2015). Otra variable que es importante analizar es el número de posgrados que se encuentran en el Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), la entidad únicamente cuenta con 5 maestrías enfocadas al estudio de (ciencias agropecuarias, biotecnología y ciencias exactas) (CONACYT, 2012).



En cuanto a la retención y generación de talento, Campeche presenta el reto de incrementar el número de investigadores y el desarrollo de programas de atracción de talento científico y tecnológico para generar actividades productivas intensivas que ayuden a retener el talento e impulsar la productividad (CONACYT,2014a).

### **Chiapas**

El estado de Chiapas tiene una población de 4 millones 796 mil 580 habitantes según el censo de población y vivienda (INEGI, 2010). Contribuye con el 1.7% del PIB que lo ubica en la posición 19 de 31 estados. De acuerdo al índice de Competitividad Estatal 2014 Chiapas se ubica en la posición 30. Según el IEL, Chiapas destaca por su especialización en el sector Agropecuario con 2.71 y la Generación de energía eléctrica que se basa en el aprovechamiento de los recursos naturales con 2.51 puntos, el sector de Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos es de 0.44 puntos de IEL, lo que evidencia la necesidad de conjuntar esfuerzos que generen mayor número de jóvenes formados en ciencia y tecnología (CONACYT, 2014b).

Chiapas posee siete de los nueve ecosistemas más representativos en el país y 46 Áreas Naturales Protegidas, el mayor número por estado a nivel nacional, siendo el segundo estado con mayor biodiversidad a nivel nacional. La entidad concentra la tercera parte de la producción cafetalera nacional, ocupa el segundo lugar en la producción de azufre, ya que genera el 23.9% de la producción nacional, es líder en fuentes de energía no contaminantes, dado que un tercio de su energía es eólica e hidroeléctrica (dispone de la mayor reserva hidroeléctrica nacional). Se mantiene en la segunda posición en el indicador de

agilidad del registro público según el reporte Doing Business in México realizado por el Banco Mundial.

El Gobierno de Chiapas invirtió en promedio 0.01% del PIB en Ciencia, Tecnología e Innovación, posee un total de 283 Investigadores pertenecientes al SNI de los cuales 73 son jóvenes investigadores menores de 40 años (CONACYT, 2015) según el Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2013) Chiapas tiene 1.87 Centros de Investigación por cada 100 mil PEA 2012.

En el estado de Chiapas únicamente se imparten 29 posgrados que son considerados dentro del PNPC, de las cuales 2 son especialidades en humanidades y ciencias de la conducta, 20 maestrías enfocadas a las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas, 7 doctorados en ciencias sociales, biotecnología, ciencias agropecuarias (CONACYT,2012).

### **Guerrero**

El estado tiene una población de 3.4 millones de personas, lo que representa el 3% de la población total nacional, Guerrero tiene un promedio de escolaridad de 7.3 años entre la población mayor a 15 años y su tasa de analfabetismo es de 16.7 %. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0.673, lo que posiciona a Guerrero en el lugar 30 dentro del conjunto de la nación. También se encuentra en el último lugar en el Índice de Competitividad Estatal y en el número de patentes solicitadas (CONACYT, 2014c).

El análisis de los niveles de especialización de la estructura productiva muestra que Guerrero registra un IEL superior a la media en Sectores como la Electricidad con 2.44, el Turismo (hoteles y restaurantes) con 2.21, Servicios Educativos 1.78 y Actividades Agropecuarias con 1.66 puntos.

Guerrero tiene 99 Investigadores pertenecientes al SNI, de ellos 35 son jóvenes menores de 40 años por ello es necesario incentivar en los jóvenes el deseo por desarrollar una carrera científica y es justamente este elemento uno de los que se considera en la Agenda de Innovación para la Región Sur-Sureste presenta en septiembre de 2015 por el CONACYT (CONACYT, 2014, 2015). Dentro del PNPC el estado de Guerrero cuenta con 50 posgrados de calidad incluidos en el padrón, de los cuales 2 son especialidades en humanidades y ciencias de la conducta, 38 maestrías en humanidades y ciencias de la conducta, ciencias sociales, biotecnología y ciencias agropecuarias, ciencias exactas, 10 doctorados en humanidades y ciencias de la conducta, ciencias sociales, biología y química, biotecnología y ciencias agropecuarias, medicina y ciencias de la salud (CONACYT, 2012).

### **Oaxaca**

Oaxaca tienen una población de 3 millones 986 mil 206 habitantes, contribuye al PIB nacional con el 1.54% y ocupa la posición número 21. De acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2014 Oaxaca se ubica en el lugar 30 siendo el segundo menos competitivo a nivel nacional, esto se debe a varios elementos que están afectando el desarrollo de la entidad en primer lugar el gran número de población indígena, la falta de empleos bien remunerados, la migración de jóvenes calificados que se ven obligados a salir en busca de mejores oportunidades laborales porque el estado es incapaz de ofrecerlas, ha esto se le añade la baja inversión por parte del estado en Ciencia y Tecnología apenas de 0.01% respecto al PIB estatal, sin embargo a pesar de estas situaciones cuenta con 273 Investigadores miembros del SNI, de ellos 98 son jóvenes menores de 40 años

(CONACYT,2015). La matrícula de licenciaturas ha aumentado en un 34.6%, cuanta con 13 maestrías y doctorados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (CONACYT, 2014d).

Oaxaca registra un IEL relevante en actividades Agropecuarias con 1.81 puntos de especialización y Servicios Educativos 1.72, la Construcción 1.68 y los Servicios Inmobiliarios 1.60 puntos de especialización (CONACYT, 2014d).De acuerdo a datos de CONACYT 2012 en Oaxaca existen un total de 19 posgrados que son considerados dentro del PNPC, de ellos 15 son maestrías en ciencias sociales, ingeniería, biología y química, biotecnología y ciencias agropecuarias, 4 doctorados en biotecnología y ciencias agropecuarias, ciencias sociales, biología y química (CONACYT,2012).

### **Puebla**

Puebla tiene una población de un millón 434 mil 062 habitantes. Contribuye con el 3.28% del PIB nacional ubicándose en la posición número 10. De acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2014, Puebla ocupa el lugar número 20; el promedio de la Tasa Anual de Crecimiento Constante en 2012 fue del 6% por encima de la media nacional que registró un crecimiento anual de 4%, generado principalmente por la Industria Manufacturera (automotriz), con un IEL de 13.8 puntos.

En el periodo 2012-2013 Puebla tuvo una matrícula de 253 mil 895 estudiantes en educación media superior, en licenciatura 224 mil 371y 17 mil 613 en posgrados, de ellos la modalidad de maestría concentra el 77% de la matrícula de los alumnos, seguido por la especialidad con el 12% y el doctorado con el 11%. En el 2014 CONACYT otorgó 2 mil 461 becas en el estado lo cual lo ubicó en el

lugar número seis a nivel nacional. (CONACYT, 2014e). En el PNPC están registrados un total de 80 posgrados de los cuales 3 son especialidades en el área de medicina y ciencias de la salud, 54 maestrías en ciencias exactas, ciencias sociales, ingeniería, humanidades y ciencias de la conducta, etc., cuenta con 27 programas de doctorado enfocados en el áreas de ciencias exactas, biología y química, medicina y ciencias de la salud, humanidades y ciencias de la conducta (CONACYT, 2012).

El estado de Puebla cuenta con un total de 868 investigadores miembros del SNI, de los cuales solo 231 son jóvenes menores de 40 años (CONACYT, 2015). Uno de los retos identificados en la Agenda de Innovación para Puebla es aumentar la vinculación y coordinación en temas de ciencia, tecnología, innovación de gobierno, academia e iniciativa privada. Y establece como una de sus líneas prioritarias fortalecer el conocimiento y talento de los recursos humanos para su aportación a la innovación (CONACYT, 2014e).

### **Quintana Roo**

El estado de Quintana Roo tiene un millón 325 mil 578 habitantes. Contribuye con el 1.53% del PIB nacional y ocupa la posición 22 a nivel nacional. De acuerdo al Índice de Competitividad Nacional 2014, Quintana Roo ocupa el sexto lugar, debido a las características que lo diferencian del resto de los estados de la república, sobre todo en el ámbito geográfico, económico y productivo, ya que es el principal centro de consumo de la actividad turística en la región de Centroamérica y el Caribe, además de ser el principal destino turístico de México y América Latina. Cuenta con el segundo aeropuerto de mayor importancia en el país y los dos destinos turísticos más importantes de Latinoamérica. Quintana Roo

tiene una marcada concentración de IEL en Servicios de Alojamiento Temporal (10.08) y Servicios de Esparcimiento (3.28) puntos (CONACYT, 2014f).

El estado cuenta con 129 Investigadores miembros del SNI, de los cuales 33 son jóvenes menores de 40 años, en cuanto a la formación de recursos humanos el estado se ubica en la posición 29. Por parte de la academia y centros de investigación existe poca investigación enfocada al desarrollo económico. En cuanto al número de posgrados en el PNPC, Quintana Roo cuenta con 13 programas de los cuales 11 son maestrías enfocadas en el área de biología y química, ingeniería, ciencias sociales y humanidades y ciencias de la conducta y 2 doctorados en ciencias sociales (CONACYT, 2012).

### **Tabasco**

El estado de Tabasco cuenta con 2 millones 238 mil 603 habitantes (INEGI, 2010). Contribuye con 3.4% del PIB a nivel nacional y ocupa la posición ocho, es la tercera entidad con el PIB más alto del país, debido fundamentalmente a las actividades del sector petrolero, es el segundo estado con mayor explotación petrolera, con un 28.8% de participación, solo detrás de Campeche. En Tabasco, la Minería Petrolera es el sector predominante con una aportación de 60%, seguida por las actividades de Comercio con 7.2%, Servicios inmobiliarios con 6.2%, Construcción con 5.7% e Industria de la Manufactura con 5%. En el índice de Competitividad Estatal 2014, Tabasco ocupa la posición 25. En cuanto al IEL, la entidad esta únicamente especializada en el Sector de la Industria Petrolera con 7.46 puntos. Tabasco no se encuentra especializado en Actividades Agropecuarias ni en la Industria Alimentaria (CONACYT, 2014g).

El estado tiene un total de 158 investigadores en el SNI, de los cuales solo 61 son investigadores jóvenes menores de 40 años. En el año 2010, el presupuesto tabasqueño en Ciencia, Tecnología e Innovación representó el 0.04% del presupuesto estatal (CONACYT, 2014g). Para llevar a cabo la formación del recurso humano en el estado se imparten un total de 34 posgrados incluidos en el PNPC, de los cuales 4 son especialidades en el área de ciencias de la salud, 20 maestrías en el área de biotecnología y ciencias agropecuarias, ingeniería, ciencias exactas, ciencias sociales, humanidades y ciencias de la conducta, etc., 9 doctorados en biología y química, ingeniería, ciencias sociales, y ciencias exactas (CONACYT, 2012).

### **Veracruz**

El estado de Veracruz cuenta con una población total de 7 millones 643 mil 194 habitantes, contribuye con el 5.23% del PIB nacional y ocupa la posición 5 a nivel nacional. El IEL refleja que el estado está especializado en varios sectores destacando la Energía Eléctrica con 1.63, la Producción Agropecuaria con 1.43 y la Construcción 1.27. Otros sectores de especialización son los de Transporte, Servicios Educativos, Manufactura, Servicios de Salud y Servicios Inmobiliarios (CONACYT, 2014h). De acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2014, el estado se ubica en la posición 26, mejorando un lugar con respecto a los resultados de 2010 (IMCO, 2014).

De acuerdo al SNI el estado de Veracruz cuenta con un total de 701 investigadores, de ellos 213 son menores de 40 años que representan el 30.38%, esto se debe en gran medida a que cuenta con infraestructura científico-tecnológica de prestigio y reconocida a nivel nacional, de los nueve estados que

forman la Región Sur-Sureste, Veracruz tiene el 22.10% de los investigadores ocupando el segundo lugar solo después de Puebla. Es el quinto estado con más centros de investigación en el país, concentra alrededor de once centros de investigación, los cuales representan el 4.83% (FCCyT, 2010). Son un total de 108 programas de posgrado que se encuentran en el PNPC y contribuyen con la formación de capital humano en la entidad, de ellos 11 son especialidades en ingeniería, ciencias sociales, ciencias exactas, biotecnología y ciencias agropecuarias, ciencias de la salud y medicina, 70 maestrías enfocadas al estudio de humanidades y ciencias de la conducta, biotecnología y ciencia agropecuarias, ingeniería, ciencias sociales, medicina y ciencias de la salud, etc., 25 doctorados enfocados principalmente al área de humanidades y ciencias de la conducta, medicina y ciencias de la salud, ingeniería, biología y química (CONACYT,2012).

### **Yucatán**

El estado de Yucatán tiene una población total de un millón 955 mil 577 habitantes (INEGI, 2010). Aporta el 1.46% del PIB y ocupa la posición 23, el crecimiento del estado fue de 3.46% (FCCyT, 2013).

El Índice de Competitividad Estatal 2014 ubica a Yucatán en la posición 11 siendo el segundo estado más competitivo de la región sur-Sureste, después de Quintana Roo (CONACYT, 2014, 2014i).

Yucatán tiene un total de 552 investigadores miembros del SNI, de los cuales, 151 son investigadores menores de 40 años que representa el 27.35% (CONACYT, 2015b). A pesar de tener un porcentaje considerable de los jóvenes investigadores de la región, para llevar a cabo la formación del capital humano disponen de 45 posgrados incluidos en el PNPC, de los cuales 6 son especialidades enfocadas a



la áreas de biología y química, ciencias sociales y ciencias exactas, 24 maestrías en las áreas de ingeniería, biología y química, biotecnología y ciencias agropecuarias, humanidades y ciencias de la conducta, entre otras, y 15 doctorados en biología y química, ingeniería, ciencias exactas, ciencias sociales y humanidades y ciencias de la conducta (CONACYT,2012).

## **Conclusiones**

Las tendencias a nivel mundial plantean diversos retos y oportunidades en materia de formación de recursos humanos, infraestructura, líneas de investigación, productos e innovaciones tecnológicas.

Un factor determinante para el desarrollo de la ciencia y tecnología tiene que ver con la voluntad política de cada gobierno, Acevedo y Díaz (2015) aseguran que en condiciones económicas difíciles y con escasos recursos si es posible la formación en ciencias, de acuerdo a las necesidades y pertinencia de cada país, generando el capital humano con la misma calidad o superior de los países desarrollados (García, 1992).

De acuerdo a los últimos datos generados por el (CONACYT, 2015b) la Región Sur-Sureste compuesta por nueve estados de la república tiene un total de 3 mil 204 investigadores que representa el 13.7% de los 23 mil 314 investigadores que hay en el SNI. De ellos 3 mil 204 investigadores que representan el 29% son jóvenes investigadores en un rango de edad de 27 a 40 años.

Después de hacer el análisis de la situación en el que se encuentra la Región Sur-Sureste, se detectaron los retos a los que se enfrentan estos estados, los principales fueron: a) Limitada inversión por parte de la iniciativa privada; b) Escasa vinculación de las IES con el sector productivo, c) Ausencia de una visión clara y de políticas públicas de largo plazo que perduren independientemente de las transiciones de gobierno, d) Limitada difusión y popularización de las actividades científicas, e) Indiferencia de los jóvenes hacia la ciencia, f) Escasos programas de fomento a las vocaciones científicas para el relevo generacional g) Insuficiente número de programas de posgrados de calidad incluidas en el PNPC, además de pocos centros de investigación, y laboratorios especializados para el desarrollo de las actividades científicas.

A pesar de los desafíos existentes el panorama es alentador existen oportunidades que si son capitalizadas pueden generar un impacto benéfico para la región, algunos de ellos son la generación de una política que permita la unificación y desarrollo de proyectos en materia de ciencia, tecnología e innovación, con la posibilidad de lograr la especialización de la región mediante el desarrollo de nuevas tecnologías.

Sin lugar a duda otra de las oportunidades que se presentan es el desarrollo de nuevas líneas de investigación que den respuesta a diversas interrogantes como: ¿Por qué los jóvenes no se interesan por la ciencia? ¿Qué elementos son determinantes a la hora de decidir realizar una carrera científica? ¿Desde qué nivel educativo es necesario el fomento de las vocaciones científicas? ¿Qué áreas del conocimiento reciben más apoyo para el desarrollo de proyectos? También es necesario conocer ¿Cuáles son los intereses profesionales de los

jóvenes? Con el propósito de identificar si pueden ser candidatos potenciales para desarrollar una carrera científica o investigativa, entre otras más, esto permitirá identificar las fortalezas de la región, trabajar en el desarrollo de proyectos que permitan el crecimiento y mejora de la competitividad en las entidades.

En el mes de septiembre de 2015, fueron presentadas por el CONACYT las Agendas Estatales de Innovación (AEI) por regiones (Norte, Centro y Sureste) y por entidad federativa con el objetivo de contribuir al desarrollo económico estatal y regional del país a través de generación de proyectos estratégicos que permitan detonar las potencialidades de cada región, en dicho proyecto se establece la necesidad de formar recursos humanos científicos y técnicos que permitan añadir valor agregado al desarrollo de la CTI y así transitar a una economía basada en el conocimiento. (CONACYT, 2015c).

## **Referencias**

- Acevedo, E., y Díaz, P. (20 de septiembre de 2015). La formación integral de Capital Humano para la Investigación. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/elsa8.htm>
- Alvarado, M. y Manjarrez, M. (2010). Problemas y retos de la investigación educativa en el siglo XXI. El caso de la RIEMS y la conformación antropológica. *Revista e-Curriculum*, 5(2) 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76619169010>
- Álvarez, J. (2012). Análisis cuantitativo de textos del análisis de contenido al tratamiento del texto como datos. En M. Arroyo e I. Sádaba (Eds). *Metodología de la Investigación Social. Técnicas Innovadoras y sus aplicaciones* (131-150). Madrid España: Editorial Síntesis.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública [CESOP]. (2013). El Sur-Sureste mexicano: crisis y retos.  
Recuperado <file:///C:/Users/Personal/Downloads/6-El-sur-%20sureste-mexicano-crisis-retos.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2012). Sistema de Consultas del Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Recuperado de [http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar\\_padron.php](http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar_padron.php)

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2013). Informe general del estado de la ciencia, la tecnología y la innovación México 2013.  
Recuperado de <http://www.conacyt.gob.mx/siicyt/index.php/estadisticas/publicaciones/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-tecnologia-2002-2011/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-la-tecnologia-2002-2011-b/2414-2013-informe-2013/file>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014). Agenda de Innovación de la Región Sur-Sureste. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/07/Agenda-Regi%C3%B3n-Sur-Sureste.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014a). Agenda de Innovación del Estado de Campeche. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/01/Baja-California-Sur.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014b). Agenda de Innovación del Estado de Chiapas. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/07/Agenda-Chiapas.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014c). Agenda de Innovación del Estado de Guerrero. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/07/AgendaGuerrero.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014d). Agenda de Innovación del Estado de Oaxaca. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/07/Agenda-Oaxaca1.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014e). Agenda de Innovación del Estado de Puebla Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/03/AgendaPuebla.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014f). Agenda de Innovación del Estado de Quintana Roo Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/05/QuintanaRoo.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014g). Agenda de Innovación del Estado de Tabasco. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/?cat=29>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014h). Agenda de Innovación del Estado de Veracruz. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/02/AgendaVeracruz.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014i). Agenda de Innovación del Estado de Yucatán. Recuperado de <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/07/AgendaYucatan.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (27 de septiembre 2015a). Sistema Nacional de Investigadores [SNI <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (27 de septiembre 2015c). Agendas Estatales de Innovación [AEI]. Recuperado de [http://www.agendasinnovacion.mx/?page\\_id=2](http://www.agendasinnovacion.mx/?page_id=2)

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (VV de XXX del 2015b). Re: Información estadística del SNI. [Mensaje en una lista de correo electrónico]. Información solicitada a través del XXXX recuperado de <https://dub129.mail.live.com/?tid=cms96shr0Z5RGUrWw75adIIA2&fid=fsearch&srch=1&skws=sni%20ujat&sdr=4&satt=0>

Cueli, J. (1985). Vocaciones y afectos. México D.F. Limusa.

Didou, A., S. y Gérard, Etienne. (2011). El Sistema Nacional de Investigadores en 2009: ¿Un vector para la internacionalización de las élites científicas?

*Perfiles educativos*, 33(132), 27-45. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000200003&lng=es&tlng=es)

Foro Consultivo Científico y Tecnológico [FCCyT]. (2010). Diagnóstico en Ciencia, Tecnología e Innovación Estado de Veracruz. Recuperado de [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/diagnosticos1/veracruz.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/diagnosticos1/veracruz.pdf)

Foro Consultivo Científico y Tecnológico [FCCyT]. (2013). Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Capacidades y oportunidades de los Sistemas Estatales de CTI. Recuperado de [http://foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/ranking\\_2013.pdf](http://foroconsultivo.org.mx/libros_editados/ranking_2013.pdf)

García, C. (1992). La integración universitaria y el papel del conocimiento en tres tipos de escenarios. *Revista de la Educación Superior*, 83(21) 1-17. Recuperado de [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista83\\_S1A3ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista83_S1A3ES.pdf)

Gil, D. y Vilches, A. (2001). Una alfabetización científica para el siglo XXI: obstáculos y propuestas de actuación. *Investigación en la Escuela*, (43), 27-37

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI]. (2013). Informe Anual Report 2013. Recuperado de <http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Documentos%20Varios/IA2013.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2014). Índice de Competitividad Estatal 2014. Recuperado

de [http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad\\_estatal\\_2014/resultados/generales](http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_estatal_2014/resultados/generales)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Recuperado

de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>

León, F., y Mora, E. (2010), Género y vocación científica. Un estudio de caso basado en mecanismos, *Revista Internacional de Sociología*, 68 (2) 399-428. Recuperado

de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/329/335>

National Academy Press (1996). National Science Education Standards.

Recuperado

de <https://www.csun.edu/science/ref/curriculum/reforms/nses/nses-complete.pdf>

Nieda, J. y Macedo B. (1998). Un currículo científico para estudiantes de 11 a 14 años. Recuperado de <http://campus-oei.org/oeivirt/curricie/index.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (1999). Declaración De Budapest Marco general de acción de la Declaración de Budapest, <http://www.oei.org.co/cts/budapest.dec.htm>.

Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano [SEDATU]. (2014). Programa Regional de Desarrollo del Sur-Sureste. Recuperado



de [http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2014/PRDSur\\_Sureste/PRDSur-Surste25\\_04\\_2014.pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2014/PRDSur_Sureste/PRDSur-Surste25_04_2014.pdf)

Vidales, D. (1985). Orientación educativa. México D.F. Limusa.

Villegas, E. (2013). La importancia de la ciencia, tecnología e innovación en la competitividad del sector agropecuario mexicano (México y la sociedad del conocimiento). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17 (32) 192-203.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584004>

Zuñiga, M. (2013). Las vocaciones científicas y tecnológicas en los jóvenes con aptitudes sobresalientes y talentosas, la experiencia del Programa de Difusión y Divulgación de la Ciencia del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 10 1-24. Recuperado de <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/view/492/483>



# Las Tecnologías de Información y comunicación: una mirada a través de los estudios organizacionales

---

*Albania Padilla Martínez*<sup>1</sup>

## **Resumen**

En este trabajo se hace una reflexión en torno a las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones a partir de la base teórica de los Estudios Organizacionales, con lo cual se pretende la comprensión del papel de la TIC como una importante herramienta en la sociedad actual. Así, se realiza el reconocimiento del actor organizacional como elemento fundamental en el uso de la TIC en la organización, por lo que se hace énfasis en el origen socio-cultural de la tecnología con lo que se pretende contribuir a su estudio en el ámbito organizativo desde un abordaje diferente en donde se supere el enfoque instrumental funcionalista, dando paso al uso de la tecnología para la generación de conocimiento.

Palabras clave: *organización y TIC, actor organizacional*

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. [alpadilla@uol.mx](mailto:alpadilla@uol.mx)

## **Introducción**

Estamos inmersos en una sociedad que suele ser turbulenta y en constante cambio, en donde el individuo permanece gran parte del tiempo *conectado* por medio de dispositivos electrónicos; celular, tableta, computadora, laptop entre otros. Una gran parte de las actividades realizadas llámese trabajo, estudio, diversión, ocio se realiza a través de esta tecnología denominada de la información y comunicación (TIC) ya sea de manera sustantiva o complementaria está presente en las relaciones humanas en diferentes contextos y ámbitos de convivencia social. La organización constituida como una forma social, ha sido también influida fuertemente en el uso de la TIC la cual, está presente en todos los niveles del ámbito organizacional.

De acuerdo con lo señalado, el propósito de este trabajo es analizar las TIC en las organizaciones con base en diferentes corrientes teóricas de los estudios organizacionales, es decir, desde una perspectiva crítica. Por lo que en este abordaje, la tecnología no es el centro de atención, sino el individuo social-organizacional, que aporta y recibe múltiples elementos tanto de su contexto – momento histórico social en sus diferentes niveles-, como en su respuesta- acción en la vida organizativa, de tal manera que permitan la comprensión del fenómeno de las TIC en la organización.

Para ello, en primer lugar se presentan algunas ideas que delimitan el campo de los estudios organizacionales a través de observar el surgimiento de la corriente crítica a partir de la teoría de la organización y así ubicar el tema central de interés. Posteriormente se hace una introducción a la naturaleza de la TIC

como recurso, a través de la teoría de la contingencia y de la dependencia de recursos, en donde sobresale la interacción con el contexto para la obtención de recursos en un ambiente de intercambio organizacional que da paso a la comprensión de nuevas formas de organización, por lo que se aborda la teoría de costos de transacción que da origen a la constitución de redes.

En seguida a través del tema sistema de acción concreto se analiza el rol contingente del actor organizacional, enfatizando su capacidad de toma de decisiones y de negociación para la vida organizacional, para después introducir la perspectiva de la Administración respecto de la utilización de la TIC para la eficiencia y la productividad, lo que da la pauta para presentar el punto de vista comparativo entre la TIC como instrumento frente a la TIC como medio para la cognición.

Finalmente se hacen algunas reflexiones que nos sitúan en la importancia de las TIC en la dinámica social- organizacional actual y también la propuesta de realizar un abordaje diferente por medio del crisol de los Estudios Organizacionales, como forma de superar el discurso estructural funcionalista en que se ha encasillado el análisis de la TIC en las organizaciones.

## **I. Perspectiva de los estudios organizacionales**

Para comprender la esencia de los estudios organizacionales, es necesario hurgar en su origen y contradicciones, analizar su área de influencia, para finalmente entender su campo teórico, metodológico y aplicativo.

## I.1. La diversidad en el análisis organizacional

Se han realizado múltiples reflexiones en torno a la caracterización, diferenciación y desarrollo contextual e histórico de la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales (por mencionar algunos: Clegg y Hardy, 1996; Reed, 1996; Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011) con la finalidad de delimitar el campo de estudio y ofrecer una perspectiva crítica sobre sus interrelaciones.

Los estudiosos de la organización coinciden en que el origen de la teoría organizacional es la administración científica, siendo la principal crítica su enfoque sobre la productividad, la eficiencia y los procesos, dejando de lado el factor humano y con ello la complejidad que le caracteriza. Así, para una mejor comprensión Reed (1996: 33,34) aborda la relevancia histórico- social del fenómeno organizacional a partir de seis meta narrativas contextuales (Tabla 1).

**TABLA 1.**  
***Narrativas analíticas en el análisis organizacional***

<b>Metanarrativa/ Marco interp.</b>	<b>Problemática</b>	<b>Ilustración/ representante y perspectivas</b>	<b>Transición contextual</b>
Racionalismo	Orden	Teoría clásica de la organización, administración científica, teoría de la decisión  Taylor, Fayol y Simon	Del estado vigilante al estado industrial
Integración	Consenso	Relaciones humanas, Nuevas RH, funcionalismo, contingencia, teoría de sistemas, cultura corporativa  Durkman, Barnard, Mayo, Parsons	Del capitalismo emprendedor al capitalismo benefactor
Mercado	Libertad	Teoría de la firma, institucionalismo económico, costos, teoría de agencia,	Del capitalismo administrativo al

		dependencia de recursos, población ecológica, teoría organizacional liberal	capitalismo neoliberal
Poder	Dominación	Nuevo radicalismo, weberianismo, crítica estructural, marxismo, proceso laboral, teoría institucional Marx, Weber	Del colectivismo liberal al corporativismo
Conocimiento	Control	Etnometodología, cultura organizacional/ simbolismo, posestructuralismo, pos industrial, posfordismo, modernismo, actor, teoría de redes Fouclt, Garfinkel	Del industrialismo/ modernismo al postindustrial/ posmoderno
Justicia	Participación	Negocios, ética, moralidad y negocios, democracia industrial, teoría de la participación, teoría crítica Habermas	De la represión a la participación democrática

Fuente: Traducido de Reed, Michael (1996: 34)

Como se observa, el fenómeno organizacional se circunscribe al propio desarrollo del capitalismo y por ende al discurso dominante que influye en la ideología y por consecuencia en el ámbito académico, sucintando posturas divergentes que debaten en torno a las contradicciones analíticas, funcionales y estructurales (Clegg y Hardy, 1996; Burrell y Morgan 1979; Argyris, 1996), tanto de la ciencia positivista como de las relaciones económico- políticas dominantes.

En este sentido como lo señalan Ramírez, et al (2011) los estudios organizacionales se distinguen de la Administración y la Teoría de la Organización por la forma en que se analizan los fenómenos organizacionales, por las diferencias teóricas en el objeto de trabajo, por las influencias teóricas, por la amplitud del campo de acción, además de que se caracterizan por ser críticos,

analíticos, entienden y reconocen la realidad organizacional en su amplia diversidad.

Considerando la forma de abordaje y análisis del fenómeno organizacional (Clegg y Hardy, 1996; Argyris, 1996; Reed, 1996) se analizan temas desde diferentes enfoques, con lo que se recurre a la convergencia e interés de múltiples disciplinas como la antropología, la sociología o la psicología, entre otras, que convergen en los estudios organizacionales donde es el actor organizacional el centro de discusión, en temas de género, etnia, nuevas tecnologías y desarrollo global, desde diferentes enfoques como cultura, poder, institucionalismo, ambigüedad, nuevas formas de organización, entre otras.

Para comprender el abordaje de las TIC desde la perspectiva de los estudios organizacionales, es necesario señalar a la organización como “un espacio -más o menos- cambiante, estructurado y estructurante en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales- diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada” (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011:15), de tal forma que las TIC sean vistas a través de los actores organizacionales, influidos por un ambiente en constante transformación con lo que se inserta el término uso y aprovechamiento de las TIC asociado a la organización.

De esta forma, la organización es vista como un sistema que facilita la integración de individuos en la sociedad y su adaptación a las condiciones de cambio socio técnicas; es el ambiente externo el que empuja a la organización al



equilibrio generando en el largo plazo estabilidad y crecimiento (Reed, 1996: 35) el cual es relativo ya que como organismo social se encuentra en constante cambio, conflicto, acción, confrontación, caos, duda, interpretación entre otros con lo que se abre un amplio abanico de análisis para los estudios organizacionales.

## **II. El camino hacia la organización en red o las redes organizacionales**

### **II.1. Medio ambiente y Contingencia**

El factor tecnológico para el análisis de las organizaciones, se remonta a los hallazgos realizados por Joan Woodward que en 1958 sugirió que los métodos técnicos eran el factor más importante en la determinación de la estructura organizativa y tenían una influencia significativa en las relaciones humanas dentro de la empresa, ya que cuando la estructura de la organización se ajusta a la tecnología se genera un rendimiento superior a aquellas organizaciones cuya estructura organizativa es incapaz de adaptarse.

Así mismo, se considera como el parte aguas a un estilo de investigación basado en el supuesto objetivista de que las organizaciones son fenómenos empíricos duros y concretos que pueden ser medidos; observó que los métodos tradicionales de la ciencia empírica podrían establecerse para trabajar en un nuevo terreno social (Burrell y Morgan; 1976; Donaldson, 1996), sin embargo este enfoque positivista fue ampliamente criticado ya que al observar y medir, pasa por alto el detalle de las relaciones y la vida organizacional, así como las interrelaciones con otras organizaciones y la propia sociedad.

Por lo que en un enfoque de sistemas, la teoría de la dependencia de recursos desarrollada Pfeffer and Salancik (1978), aporta elementos relevantes

que permiten observar a las organizaciones en una dinámica de relaciones e interdependencias, dicha teoría se basa en que los entornos son la fuente de recursos escasos y las organizaciones dependen de estos recursos limitados para la sobrevivencia.

La falta de control sobre estos recursos crea incertidumbre para las organizaciones que operan en ese ambiente, por lo que deben desarrollar formas para su explotación, ya que también están siendo buscados por otras organizaciones. Los factores que influyen en el nivel de dependencia de recursos son: 1) la importancia global de los recursos para la empresa 2) la escasez del recurso, cuanto más escaso es mayor la dependencia, y 3) la competencia entre las organizaciones para el control de ese recurso.

A través de este planteamiento teórico se observa la influencia y el control del entorno en los procesos organizacionales y por lo tanto en los resultados de la misma, también se hace énfasis en la interrelaciones, así como las demandas del entorno para el comportamiento y toma de decisiones por lo que se fomenta una clara tendencia al isomorfismo organizacional, Hawley, 1968 (citado por Hannan y Freeman, 1989: 93), propone: "Las unidades sometidas a las mismas condiciones ambientales, adquieren una forma similar de organización. Al someterse a condiciones normales se desarrollan mecanismos internos similares dentro de los límites impuestos por sus respectivos tamaños" es decir las organizaciones aunque con tendencia al isomorfismo conservan características propias que permiten su funcionamiento.

Las ideas desarrolladas por los autores señalados, están en consonancia y se fortalecen con la teoría de la dependencia de recursos al hacer énfasis en diversas estrategias como de flojo acoplamiento y nicho, la primera referida a la capacidad de adaptación al cambio y la segunda a la de competencia, ambas para la sobrevivencia en el ambiente es decir a la influencia del entorno.

En este sentido es a través de la teoría de la contingencia estructural (Donaldson, 1996) que se retoma el significado de eficiencia y productividad por medio de la innovación, al explicar la forma en que la estructura de la organización reconoce las influencias de medio ambiente por medio de su estrategia, tamaño, incertidumbre de la tarea y tecnología; la organización vista con la capacidad de adaptarse a las características del ambiente responde al mismo tiempo que interactúa y ejerce cierta influencia que en algunas ocasiones es capaz de incidir cambios en los factores ambientales.

El debate en torno a ésta corriente teórica coloca a la estructura por encima de la agencia, por lo que ignora aspectos relevantes que tienen que ver con el actor organizacional, que es finalmente el que interviene, decide, manifiesta, interpreta y da vida a la dinámica organizativa.

La relevancia de la teoría de la contingencia estructural y la de dependencia de recursos para el análisis de la TIC en las organizaciones, nos da un claro ejemplo de cómo un recurso se convierte en necesario por lo que múltiples organizaciones lo requieren y están dispuestas a enfrentar una dinámica de competencia a través de la asignación de recursos y la aplicación de métodos

para su implementación, además de que la estructura es ajustada mediante una serie de mecanismos para incorporarla y hacer uso de ésta en sus procesos.

Adicionalmente, se considera que ha sido un elemento fundamental para el isomorfismo organizacional, dado que contribuye a la estandarización de procesos, protocolos de comunicación y mecanismo de interacción en el mercado, entre otros, con ello se da paso a nuevas formas de organización y se introduce el concepto de redes.

## **II.2. Transacciones e interacciones: redes organizacionales**

El capitalismo histórico representa el modelo hegemónico dominante y por ende su desarrollo ha marcado la pauta también en el análisis de las diferentes formas de organización. Así, tomando como punto de partida la propuesta de Heydebrad (1989) respecto de las características de la organización postindustrial:

“Tendería a ser pequeña o estaría localizada en pequeñas subunidades de organizaciones más grandes; su objeto es generalmente los servicios o la información, cuando no la producción automatizada; su tecnología está computarizada; su división del trabajo es informal y flexible y su estructura administrativa está descentralizada funcionalmente, es ecléctica y participativa, traslapándose de muchas maneras con funciones no administrativas” (p. 327).

Se observan aspectos que caracterizan a las organizaciones que se han generado en torno al modelo económico dominante: 1) el ser pequeñas implica un mayor control, con estructuras por funciones, evitando o minimizando el conflicto; 2) con tendencia a la tercerización económica y la sustitución de hombres por máquinas; 3) con una alta adaptabilidad a los contextos y 4) dividida en unidades con tendencia a la especialización, dejando de lado aquellas funciones que

generan poco valor. En este sentido gran parte de las organizaciones en la actualidad comparten dichas características sin embargo se dan diferencias específicas en cada unidad con base en el tamaño, la tecnología, el sector económico; y desde la perspectiva de los estudios organizacionales en la cultura, dinámicas de poder, simbología, estrategia entre otros aspectos que la distinguen.

La transición y desarrollo del capitalismo han sido marcados por un ambiente turbulento, con crisis recurrentes e inherentes al propio modelo económico, además de constantes cambios que impactan a las organizaciones, la sociedad y en general a todos los países. Los cambios se manifiestan en las formas de organización, las relaciones de trabajo y la interacción en lo que se conoce en la actualidad con el mundo global, con un fuerte énfasis en las tecnologías de información, la robotización o automatización, así como en la forma en que las personas nos relacionamos en los diferentes ámbitos en que nos desenvolvemos.

La teoría de costos de transacciones desde la eficiencia, sentó las bases para el análisis de la transformación hacia nuevas formas de organización ante la dinámica de mercado, desde una perspectiva que reconoce fallas en el mismo dadas por la racionalidad limitada y el oportunismo (Williamson, 1975), lo que implica una regulación por medio de contrato. Los factores de mercados no competitivos donde pocos compradores o vendedores intercambian en un ambiente con altos niveles de incertidumbre, producen un aumento en los costos de la transacción y permite que ocurra el oportunismo.

La incertidumbre y el intercambio característicos del mercado traen consigo la integración vertical de las grandes organizaciones con un número considerablemente mayor de pequeñas firmas, con lo que se evita el monopolio ya que cada organización tiene sus costos de transacción que se diluyen en la relación entre participantes, dando origen a nuevas formas de organización diferentes a las burocráticas y de mercado “formas híbridas” con algunas de las siguientes características: mejor adaptación a mercados cambiantes; límites para las grandes organizaciones e incentivos para las pequeñas; la fuente de conocimiento es difusa; la reputación y la reciprocidad son roles importantes.

Aunque la principal crítica a la teoría de costos de transacción es su énfasis en lo económico, se tiene una aproximación a las redes organizacionales, en donde la interdependencia, la colaboración, el conocimiento y las TIC son elementos fundamentales en su composición y comprensión como nuevas formas de organización.

Más que la disminución de costos se hace relevante observar los elementos que están en las redes como: cooperación, confianza, dependencia mutua, reputación, buena voluntad, compromiso; los cuales tiene que ver con aspectos de la interacción social con lo que cobra relevancia el establecimiento de vínculos a partir de intereses compartidos y en última instancia convenidos por los participantes de la red; “podríamos entonces entender a una red como una relación de largo plazo entre organizaciones, como actores que comparten recursos para lograr objetivos conjuntos a través de acciones negociadas” (Porrás, 2003: 114)

Las formas más representativas son las denominadas inversiones conjuntas, las alianzas estratégicas y las redes (Porras, 2003); “las empresas persiguen acuerdos de cooperación con el fin de obtener un rápido acceso a las nuevas tecnologías o nuevos mercados, para aprovechar las economías de escala en la investigación y/o la producción conjunta, además de las fuentes de conocimientos situados fuera de los límites de la empresa, y para compartir los riesgos de las actividades que están más allá del alcance o capacidad de una sola organización”.

Powell (1990: 315) en este tipo de asociaciones se observan las ventajas en cuanto al acceso y aprovechamiento de recursos, repartir riesgos, conocimiento y sobre todo unificar alcances en beneficio de los participantes. Miles (1986) las denomina redes dinámicas en la que cada componente de la red se considera complementario en lugar de competir con los otros componentes; lo cual genera redes diseñadas para el manejo de situaciones complicadas “como por ejemplo construcción internacional de proyectos, que no pueden ser logrados por una sola organización” así como ajustarse con rapidez a condiciones cambiantes.

Diferentes autores coinciden en que un elemento primordial que fomenta las relaciones, interdependencia, flexibilidad, ajuste de la red ha sido la TIC, ya que se agiliza la comunicación e intercambio de información, se mejoran los procesos sustantivos y las operaciones financieras, además de que se estrechan las distancias físicas y se eliminan las fronteras en lo que se conoce como globalización. En palabras de Castells (2000: 124)

“El nuevo paradigma tecnológico cambió primero el alcance y la dinámica de la economía industrial, creando una economía global y fomentando una nueva ola de

competencia entre los agentes económicos existentes, así como entre éstos y una legión de recién llegados. Esta nueva competencia, desempeñada por las empresas pero condicionada por el Estado, llevó a cambios tecnológicos considerables en procesos y productos que hicieron más productivos a algunas empresas, algunos sectores y algunas regiones”

Por lo tanto el impacto de la revolución tecnológica para el desarrollo de la humanidad, es por demás relevante para las organizaciones, el cual ha determinado procesos de cambio acelerado, a nivel económico los avances tecnológicos han permitido reducir en forma drástica el tiempo para producir bienes de cualquier índole (Tapscott, 1997). Así, las redes mundiales de clientes y proveedores permiten a la organización relacionarse de manera más eficiente para la optimización en el uso de recursos y la maximización de utilidades, haciendo presencia en diferentes culturas lo que les exige una mayor atención tanto a las interacciones dentro de la organización como a lo que sucede en el entorno y las nuevas realidades globales; con lo cual también es evidente la influencia y el poder en dichas relaciones.

### **III. El actor tecnológico en la organización**

Con base en lo expuesto hasta aquí, es innegable que las TIC son una herramienta utilizada en la organización para alcanzar sus fines, por lo que su uso está estrechamente relacionado con el actor organizacional, siendo éste el que tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia para su aplicación “Todos los análisis surgidos un poco de la vida real de una organización, han mostrado hasta que punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y que



lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple". (Crozier y Friedberg, 1990 :35). Por lo tanto es el individuo el que decide de que manera, cuando y porque la utiliza, acotado en muchas ocasiones por la estructura formal de la organización: programas, reglas, procedimientos, entre otros.

En este sentido, cuando se hace el planteamiento metodológico para el análisis del actor en la organización, surgen múltiples elementos que cuestionan la complejidad y diversidad del ser humano, ¿Cómo es que el individuo se somete a la voluntad de la jerarquía de la organización? ¿Cómo es que toma decisiones? ¿Estamos frente a individuos conformistas y sin libertad? ¿Cómo se logra un equilibrio del ser biopsicosocial? Estas y otras preguntas se pueden plantear ante el fenómeno del comportamiento humano en las organizaciones.

Cabe señalar que fue Silverman (1975) quien estableció que para analizar las organizaciones era necesario lo que denominó el *enfoque accional*, (desarrollado por la sociología) para el estudio de las organizaciones como un método de análisis "el cual ofrece un marco de referencia sobre la naturaleza de la vida social en cualquier organización"(pág. 194) debido a que la esencia de una organización es el resultado de la interacción de personas que intentan resolver sus propios problemas, siendo necesario observar el contexto como fuente de significados que determinan las acciones de los individuos y atribuyen sentido a las acciones de los demás; lo que fija el marco de referencia social.

Con base en lo expuesto, identificamos actores con intereses, voluntad e identidad propia, que desempeñan un rol ante las circunstancias que se les

presentan, lo que nos remite al concepto de racionalidad limitada desarrollado por Simon<sup>2</sup> el cual refiere a que el comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el individuo solo tiene un conocimiento fragmentado de las condiciones en torno a su acción y consecuencias, por lo que la imposibilidad de predecirlas provoca que la atención pase de un valor a otro con los cambios de preferencias. Es decir que aun y cuando el individuo está en la organización con sus propios intereses y cúmulo de experiencia, también se encuentra limitado por la naturaleza formal de la organización conservando siempre cierto grado de libertad que le otorga esa capacidad de raciocinio pero existen factores que representan oportunidades de acción y que no necesariamente se relacionan a esa racionalidad sino más bien a la sobrevivencia de acuerdo a las circunstancias.

La forma de representación de las diferentes fuerzas, intereses y voluntades que hacen la vida en las organizaciones puede ser comprendida en la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) de *Sistema de Acción Concreto* en donde se conjuga desde la perspectiva contingente, la acción organizada a partir de la negociación, siendo el individuo quien juega un rol con base en su estrategia, en los límites que impone la organización formal y considerando también las relaciones informales, entendiendo que los participantes de una organización se consideran actores con sus propias estrategias, que adquieren sentido si se unen a las oportunidades de pérdidas o ganancias que tienen en el juego o rol del juego entre sí; además se conocen las estrategias de cada actor y las restricciones objetivas, por lo que a partir de las vivencias de sus miembros se dan los juegos que condicionan su comportamiento. Así observamos de manera inminente el

<sup>2</sup> Hebert Simon, *Administrative Behavior* 1947

poder del actor sin importar el lugar que ocupe en la estructura formal de la organización.

Para efecto de situar el actor organizacional frente a la TIC, es necesario dada su naturaleza así como las condiciones de desarrollo e impacto en la sociedad actual, reconocerla como un recurso indispensable para la dinámica de organizativa, ya que dependiendo de las características de la organización en cuanto a tamaño, giro actividad, procesos y relaciones puede ser más o menos indispensable; por lo que también el hecho de tenerla y usarla implica necesariamente relaciones de poder.

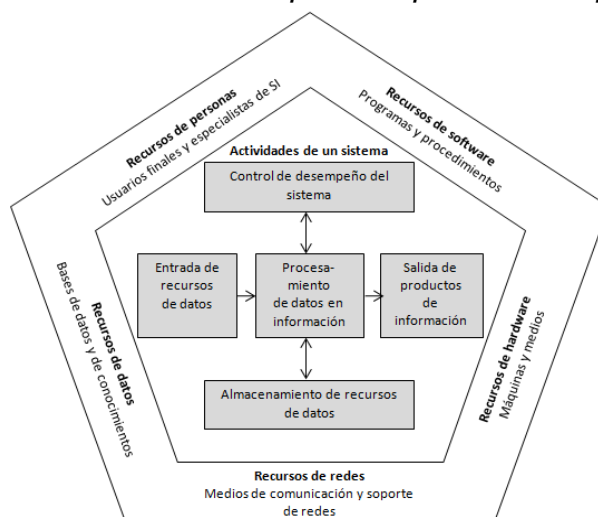
En sí misma, la tecnología solo cuando se le da uso es que cobra un significado, sin embargo desde la perspectiva de la *Administración* ha sido concebida como un instrumento enfocado a la productividad y competitividad: La TIC representa una oportunidad para las organizaciones en la mejora de su productividad, siempre y cuando el esfuerzo realizado genere de manera significativa beneficios reales en la innovación y mejoras en la competitividad que se refleje en el desempeño empresarial. Tanto los sistemas de información como las tecnologías de información tienen una función vital y creciente en los negocios (Cohen y Asín, 2009).

Por otra parte, la simple utilización de las TIC no es suficiente para alcanzar la generación de valor; sin embargo, éstas son condición necesaria que influye en la competitividad de las organizaciones dados el actual ambiente global en conjunto con las condiciones del entorno. Así, la TIC puede ayudar a los negocios a mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos, influir en la toma de

decisiones y contribuir a la colaboración entre los grupos de trabajo al fortalecer su posición competitiva en un mercado rápidamente cambiante. (OBrien y Marakas, 2006)

La TIC se constituye en sistemas de información o núcleos de conocimiento, siendo éste “un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” (Cohen y Asín, 2009) e incluyen como se muestra en la figura 1: equipo de cómputo (infraestructura), programas informáticos, telecomunicaciones, personal competente, datos e información fuente y procedimientos de negocio; así como redes para realizar actividades de entrada, procesamientos, salida, almacenamiento y control, que transforman los recursos de datos en productos de información. (OBrien & Marakas, 2006)

**FIGURA. 1**  
*Interacción de recursos en TI para los procesos empresariales*



Fuente: OBrien y Marakas (2006: 26)

A finales de la década de los 90 se habían realizado algunas investigaciones para conocer la relación entre el uso de las TIC y la productividad [Brynjolfsson y Hitt (1996), Prasad y Harker (1997), Black y Lynch (2001), Dewan y Min (1997), Stiroh (2002)] citados por López (2004) las cuales han demostrado una relación positiva entre la inversión en TIC y el aumento de la productividad de las organizaciones.

Otros estudios demuestran que el impacto de las TIC sobre la productividad de una empresa depende de su estructura organizativa, según lo señala López (2004) “en este sentido, cuanto más flexible es la organización de una empresa mayor será el impacto de las Tecnologías de la Información sobre la productividad”. Aun cuando estos argumentos parecen congruentes no se pueden sostener porque sería trasladar a la tecnología el marco explicativo de las fuentes del crecimiento.

Por otra parte, como lo señala Castells (2000) se “ha demostrado el papel fundamental del entorno institucional y las trayectorias históricas para fomentar y guiar el cambio tecnológico y, en última instancia, para aumentar la productividad. Por consiguiente, sostener que la productividad crea crecimiento económico y que es una función del cambio tecnológico es tanto como afirmar que las características de la sociedad son los factores cruciales subyacentes para el crecimiento económico por su impacto sobre la innovación tecnológica” (p.105).

Por lo tanto, cabe destacar que dado que la TIC está centrada en el conocimiento y la información, y representada en operaciones de procesamiento

vinculadas a la cultura de la sociedad y a la educación, es indispensable un análisis con un enfoque diferente.

En la tabla 2 se presentan dos perspectivas de análisis de las TIC en las organizaciones por una parte como herramienta y por otra como mecanismo para la adquisición de conocimiento, ambas en relación con la forma en que la TIC se incorpora y genera habilidades y capacidades en el actor organizacional a través del aprendizaje, uso, desarrollo del individuo, impacto y estrategia.

**TABLA 2.**  
*Tecnologías de información y comunicación, instrumental vs cognitivo*

<b>Dimensión</b>	<b>Herramienta TIC</b>	<b>Conocimiento TIC</b>
Aprendizaje	Se adquieren habilidades para el uso y aplicación de programas informáticos	El individuo desarrolla capacidades cognitivas para discernir sobre los datos e información que le proporciona la tecnología
Uso/ utilidad	Resolver tareas y/o actividades específicas, atender procesos, facilitar la comunicación e interacción	Aplica en apoyo a las tareas que realiza en la organización y también en las relaciones informales
Desarrollo del individuo	Especialistas en redes, en programación informática, gestión de sitios web	Fomenta la innovación generando individuos creativos
Impacto	De apoyo a las actividades en las áreas funcionales	En los diferentes ámbitos del individuo y por ende trasciende los límites de la organización
Estrategia	Se centra en un área específica de la organización (departamento informático)	El actor es dueño del conocimiento por lo que la TIC le sirve en su rol organizativo y para la negociación individual o de grupo

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se observa el uso de la tecnología en la perspectiva del conocimiento fomenta el desarrollo de capacidades que permite al actor organizacional distinguir

los datos e información, con lo que el uso es en apoyo a las tareas que realiza en la organización y también en las relaciones informales, por lo que se fomenta la creatividad e innovación trascendiendo los límites de la organización y generando individuos que se apropian del conocimiento.

La tecnología entonces es un concepto y/o atributo que se ha generado en un contexto social específico, por lo que su estudio deberá trascender la perspectiva funcionalista para colocarlo en el centro de la cultura, el cambio, la complejidad, la flexibilidad y el simbolismo del ámbito organizacional.

#### **IV. Conclusiones**

La tecnología es un recurso necesario para las organizaciones, Castells (2000:56) refiere en consonancia con Brooks y Bell a la tecnología como "el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible" lo cual se relaciona con el propósito funcionalista de la organización; su sobrevivencia requiere de esa capacidad de contar con los medios (recursos) necesarios, con lo que se observa una subordinación de la tecnología al paradigma dominante economía-empresa; ante ésta circunstancia se abre la oportunidad para los estudios organizacionales de hacer un abordaje diferente del tema.

Por lo tanto se considera fundamental la teoría estructural de la contingencia para el análisis de la tecnología en la organización por su fuerte énfasis en la innovación, como impulsor de la eficiencia y mecanismo de adaptación e influencia al medio ambiente. Así, en esa reciprocidad la TIC aplicada en la mejora y eficiencia de los procesos organizativos, es también una

herramienta para el individuo social- organizacional, es decir se genera una gran influencia en los diferentes contextos en que se desenvuelve la persona.

En definitiva el modelo dominante capitalista ha fomentado el énfasis en la tecnología ya que ésta ha incidido de manera contundente en los aspectos: social, económico, político, de mercado; los cambios de paradigma han resultado ser muy rápidos, en la actualidad casi todo lo hacemos utilizando las tecnologías de información.

Diversos son los discursos que nos hablan de competitividad, innovación, globalización, conocimiento, habilidades y competencias, trabajo en equipo, redes, entre otros y todos estos inciden en la forma en que actualmente se desenvuelven las organizaciones, siendo el discurso hegemónico, el que priva y permea a través de la perspectiva estructural funcionalista de la Administración cuyos representantes se enfocan a dar soluciones y recetas prescriptivas, bajo la propuesta de la productividad, la eficiencia y por ende el crecimiento económico de la organización.

En este afán de la modernidad, la inmediatez, la innovación, la obsolescencia, la globalización, en ocasiones perdemos de vista a la sociedad y al individuo, la dinámica del consumismo nos absorbe y limita la mente de las mayorías solo a tratar de mantener sueños aspiracionales en torno a tener o poseer; nos hemos olvidado o no queremos ver que cada vez las desigualdades son mayores; las brechas cada vez más grandes nos dividen socialmente y también a las organizaciones.



Toca a los estudios organizacionales, en su constante construcción, hacer un abordaje centrado en aspectos reflexivos en torno al actor organizacional como ente participativo dotado de capacidades, habilidades y conocimientos para encontrar un sentido de la TIC en la organización, que describa esa cotidianidad que conjuga elementos diversos como cultura, el cambio, la complejidad, la flexibilidad y el simbolismo; rescatando el concepto de TIC como una construcción humana en un contexto y momento histórico específico.

### Referencias

- Argyris, C. (1996). *Unrecognized defenses of scholars: Impact on theory and research*. *Organization Science*, 7 (1) 78-87.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms of organization*. New Hampshire: Heinemann, pp. 118-226.
- Castells, M. (2000) *La Sociedad en Red en La era de la Información: economía, sociedad y cultura*. 2ª. Edición, Versión castellana Martínez, G. Carmen, Alianza Editorial, Madrid. Capítulos 1 y 2
- Clegg, S. & Hardy, C. (1996). *Introduction: Organizations, organization and organizing*, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp. 1-28.
- Cohen, K. D., & Asín, L. E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, México: Alianza.
- Donaldson, Lex (1996). *The normal science of structural contingency theory*, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp. 57-76.
- Friedberg, Erhard (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Editions du Seuil. Capítulo 5.
- Hannan Michael T. y John Freeman (1989). *Organizational Ecology*, Cambridge M.A.: Harvard University Press (Capítulo 5).

- Heydebrand, Wolf (1989) *New organizational forms*, en *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, págs. 323-357.
- López, S. J. (Primer trimestre de 2004). ¿Pueden las tecnologías de información mejorar la productividad? *Universia Business Review- Actualidad Económica*, 82- 95.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1986). *Organizations: New concepts for new forms*. *California Management Review*, (28) 62-73.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de información gerencial* (Séptima Edición ed.). México, D.F.: McGraw- Hill Interamericana.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row. Capítulos 2-5.
- Porrás, Salvador T. (2003). *De la competencia a la colaboración, hacia nuevas formas de organización*, *Denarius*, (8) pp. 99-124.
- Powell, Walter W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, (12) pp. 295-336.
- Ramírez, G., Vargas, G. & De la Rosa, A. (2011) *Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido*, en *Forum Doctoral*, 3, 7-53.
- Reed, M. (1996). *Organizational theorizing: a Historically contested terrain*, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage., pp. 31- 56.
- Silverman, David (1975) *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires, págs. 159-217
- Tapscott, D. (1997). *La economía digital. Las nuevas oportunidades y peligro en el mundo empresarial y personal interconectado en red*. México: Mc Graw Hill.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. Chapters 1-2, 7-8.

# Los Geo-espacios del Conocimiento como estructura organizacional en el Desarrollo Regional

---

*Dra. Gina Laura María de Lourdes Baena Paz<sup>1</sup>*

*Dr. Salvador Neme Calacich<sup>2</sup>*

*M.F. Lenin Martínez Pérez<sup>3</sup>*

*Dr. Jorge Rebollo Meza<sup>4</sup>*

*Dra. Aída Dinorah García Álvarez<sup>5</sup>*

## RESUMEN

Uno de los problemas que existen actualmente en el Gobierno Mexicano es la falta de operatividad de las Políticas Públicas y Programas Sociales para que lleguen a la población objetivo. Aunque hay programas de intervención para cambiar una realidad existente no se garantiza que estos beneficien a la sociedad, a la que van dirigidos, lo que hace que los problemas sociales continúen o se agraven; esto origina una falta de credibilidad en los Niveles de Gobierno.

A través de la experiencia en la investigación sobre las Regiones del Conocimiento, se ha llegado a identificar a un geoespacio del conocimiento como: un área geográfica en donde se produce, difunde y transfiere el conocimiento específico adecuado al desarrollo de esa área, convirtiéndose en el mejor productor o desarrollador de servicios del mundo en su especialidad. Esta forma organizacional en donde se parte en Regiones de estudio y productivas al país,

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [glbaenapaz@gmail.com](mailto:glbaenapaz@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [s\\_neme@hotmail.com](mailto:s_neme@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [leninmartinez@outlook.com](mailto:leninmartinez@outlook.com)

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [jorge\\_rebollo\\_58@hotmail.com](mailto:jorge_rebollo_58@hotmail.com)

<sup>5</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [adgaral@gmail.com](mailto:adgaral@gmail.com)

lograra ver las potencialidades y establecer los mecanismos necesarios para la construcción de ciudades del conocimiento, parques industriales, clústers, zonas económicas especiales y orientar las estrategias al desarrollo de estos geoespacios, para que México cuente con un verdadero rumbo, potencialice sus recursos y empodere a la población en los aspectos productivos, de conocimiento y de innovación. Identificándose los problemas y elaborando estrategias para que los Programas y Políticas Gubernamentales se apeguen a la realidad y coincidan con el desarrollo del país y su gente.

Palabras claves: Gestión Pública, Geoespacio del Conocimiento, Desarrollo Regional

## **Introducción**

Vivir en la era del conocimiento, implica cambios de forma y de conducta, esto lleva a reflexionar la manera de adaptarse a dichos cambios, el poder manejar la información y convertirla en conocimiento que sirva para resolver los problemas del entorno (Baena Paz G. L., 2013).

La construcción de Geoespacios del Conocimiento (Baena Paz & Neme Calacich, 2015) en donde exista una verdadera integralidad de los aspectos cognitivos, ecológicos, culturales, sociales, políticos, productivos e históricos, equilibrando las cuatro áreas clave del desarrollo: económico, espacial, institucional y socio-cultural, servirán como esquemas organizacionales para que se aplique adecuadamente la Gestión Pública (Baena Paz G. L., Neme Calacich, Rebollo Meza, Martínez Perez, & García Alvarez, 2015)

Esto significa organizar lo que tenemos, empoderar a la población y potencializar los recursos, para lograr la adecuada operatividad de programas que se encuentren sustentados en políticas públicas regionales que ayuden al Desarrollo Local y Nacional, a través de un Gobierno consiente en sus gobernados.

## **Desarrollo**

### 1. Geoespacio del Conocimiento

En la Sociedad del Conocimiento, la apropiación del conocimiento por parte de la Sociedad y la eficiencia innovadora de una Región depende de la fuerza y dimensión de las relaciones entre los actores. La Región es la protagonista principal del desarrollo actual de la Nación, y como tal requiere conocerse y construirse de acuerdo con sus particularidades y fortalezas. Según Vela Orbegozo (2003), una de las causas que explica el incremento del nivel de vida de los países desarrollados es el grado avanzado de sus procesos de integración regional, porque ésta impulsa, de manera considerable, el crecimiento económico que a su vez puede generar bienestar general (Vela Orbegozo, 2003).

La dimensión regional logra la conexión entre aprendizaje, cooperación e innovación, es un proceso eminentemente social que necesita de la interconexión de las personas y de éstas con el entorno, de los cambios económicos y los acelerados avances tecnológicos. La identidad cultural, el sentido de pertinencia y la proximidad geográfica a una comunidad similar son potentes factores para fomentar los intercambios de conocimiento, comerciales y financieros que conducen a la Innovación (Martiarena, 2003).

La denominación Geoespacio del Conocimiento, está conformada por Geoespacio que es la organización económica, política y cultural de la sociedad observada desde un punto de vista geométrico como un conjunto de nodos (ciudades, hitos), líneas (infraestructuras de transporte y comunicación), áreas (usos del suelo, lugares), flujos (intercambios de información, mercancías), jerarquías (rango de ciudades y lugares) y difusiones. También se considera como el entorno en el que se desenvuelven los grupos humanos en su interrelación con el medio ambiente, por consiguiente es una construcción social, que se estudia como concepto geográfico de paisaje en sus distintas manifestaciones (paisaje natural, paisaje humanizado, paisaje agrario, paisaje industrial, paisaje urbano). Esta definición agruparía tres de las principales partes de investigación geográficas: la de análisis espacial, la paisajista y la ecológico-ambiental (Emunoz, 2009)

Por otro lado, una Ciudad del Conocimiento es una Organización en donde se crea, se transfiere y se aplica el conocimiento, interviniendo las Instituciones de Educación, las empresas y el gobierno a través de relaciones de interfaz que impactan en el desarrollo económico de su localidad. (Baena Paz, 2013)

Dependiendo de su alcance geográfico recibe el nombre de Ciudad o Región del Conocimiento, por eso denominamos el geoespacio del conocimiento a las características de una Ciudad del Conocimiento con espacios geográficos de diferentes magnitudes.

Las Características de los Geoespacios del Conocimiento son:

-Capital Intelectual

-Desarrollo Humano

-Gobierno eficaz y transparente

-Planeación del Desarrollo basado en el Conocimiento

-Compromiso Ambiental

-Redes de Conocimiento

-Educación de Calidad

-Competitividad Empresarial

-Infraestructura Urbana y de las Tecnologías de Información y Comunicación

-Innovación y Desarrollo Tecnológico (Baena Paz G. L., 2013)

Atendiendo a esto, el nuevo enfoque de las Ciudades del Conocimiento o Geoespacio de Conocimiento con lleva a la identificación de la georreferenciación del espacio geográfico donde se construya para determinar las características de su estructura encaminada a la creación, difusión, transferencia y aplicación del conocimiento considerando el medio ambiente, la infraestructura inteligente, las tecnologías de información y comunicación, el capital intelectual, los centros de

investigación, el Sistema Educativo, las empresas competitivas y un Gobierno trascendente y socialmente responsable (Baena Paz & Neme Calacich, 2015)

## 2. La Regionalización Educativa en México

Aprincipios de septiembre de 2015, el Presidente de México, realiza cambios estratégicos en su administración como respuesta a una necesidad creciente de soportar las reformas iniciadas durante su mandato, reformas fundamentales para el desarrollo y mejoramiento de México, pero que estratégicamente fueron mal planteadas, se requería de mayor comunicación y operatividad.

Uno de estos cambios fue sustituir al Secretario de Educación Pública y en su lugar colocar a un especialista en Políticas y Programas de Gobierno egresado de la Universidad de Oxford, quien tendría la encomienda de que la Reforma Educativa, marchara adecuadamente y que se difundiera a todos los niveles de la Población, el 7 de septiembre presenta una zonificación para atacar el problema, divide al país en 5 regiones para coordinar los trabajos y avances de la reforma educativa, ya que cada uno de los Estados de esas regiones cuentan con características comunes y conjuntándolos, así se podrán resolver los problemas de su localidad y aplicar la reforma educativa para elevar la calidad de la educación.

De acuerdo a las propias palabras del Secretario de Educación, “A partir de la Reforma Educativa se tiene muy clara la misión a cumplir: elevar la calidad de la educación en el país, entendiendo precisamente los retos de cada entidad, los retos de cada región, para que se pueda trabajar con el mismo objetivo, pero



con las estrategias específicas para cada estado y región” (Secretaría de Educación pública, 2015) a esto propone crear un esquema de coordinación más eficaz, regionalizada en cinco zonas:

1. Zona Noroeste, con Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora;
2. Zona Noreste, con Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Tamaulipas;
3. Zona Occidente, con Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Zacatecas;
4. Zona Centro, con Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala,
5. Zona Sur-Sureste, con Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.(Secretaría de Educación Pública, 2015)

Lo que ayudará a conjuntar características similares, problemas parecidos e igualdad de recursos por cada región y se podrán atender específicamente las necesidades educativas y así elaborar estrategias propias que ayudan a desarrollar estas regiones, hacia una homogeneización educativa en todo el país (Secretaría de Educación pública, 2015)

Por otro lado, al reunirse con la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) y rectores de IES (Instituciones de Educación Superior) del país, comentó que en la propuesta de Regionalización, son las IES las instituciones ejes de donde se partiría en las estrategias de desarrollo

educativo regional, ya que ellas crean, difunden y transfieren el conocimiento, a través de la investigación, el proceso enseñanza aprendizaje y la vinculación con el sector productivo.

“Y ese al final del día va a ser el gran sustento del futuro de nuestro país, el conocimiento que generemos, la creatividad que llevemos a conocimiento es lo que al final del día nos va a dar el gran desarrollo del país. México son muchos Méxicos en las distintas regiones del país, tienen diversas vocaciones productivas, y me parece que las universidades que tenemos en todo el país tienen que responder también a esa capacidad productiva de las diversas regiones del país porque son también retos distintos y que debemos de caminar en esa línea”  
(Secretaría de Educación Pública, 2015)

Todo esto nos lleva a que ya se están haciendo cambios en las organizaciones de la operatividad de los Sectores, en este caso Educación, la regionalización siempre ha sido una base fundamental para el Estudio del Desarrollo Económico y ahora, la podemos utilizar como una organización para la Gestión Pública en la solución de problemas y el mejoramiento en la operacionalización de los programas públicos. Otro aspecto fundamental es el papel de las IES que van a jugar en la creación, difusión y transferencia del conocimiento, así como el incremento de los modelos de vinculación para acercarse más al sector productivo y que este se desarrolle de acuerdo a las potencialidades de las regiones.

### 3. Las Zonas Económicas Especiales o Estratégicas. ZEE

Por otro lado el Gobierno Mexicano lanzó su propuesta de ZEE que representan un tipo de regionalización para el desarrollo de tres zonas marginadas y potencialmente recuperables.

En el mundo existen 3500 ZEE la primera fue el aeropuerto de Shannon en Dublín en 1959 y en la actualidad es en China donde han tenido mayor éxito (Gonzalez, 2015)

En general, una ZEE se puede definir como un área geográficamente delimitada, con una administración única que ofrece beneficios a las empresas que se instalan dentro de ella y que opera bajo esquemas e incentivos económicos preferenciales respecto al resto del país. ZEE es un término genérico que cubre variantes recientes de las zonas comerciales tradicionales. También cuenta con: área especial de aduana, procedimientos simplificados, sistemas de logística ágiles, incentivos fiscales y financieros (Villarreal, Las Zonas Económicas Especiales y los Clusters agroindustriales, 2015).

La Constitución de las ZEE y los clúster que la integran cuentan con las siguientes características:

- Paquetes integrales de políticas preferenciales en materia fiscal, tecnológica, financiera, comercial, administrativa y regulatoria.

- Firme e inalienable compromiso proactivo y sostenido institucional, así como pragmático del estado; entendido como promotor y facilitador del desarrollo.

- Selección de sectores que busquen aprovechar al máximo la vocación óptima de cada región en base a la asignación de recursos, ubicación y ventajas comparativas y competitivas que brinden los nichos de oportunidad para la creación de valor agregado, contenido regional, impacto en empleo con productividad creciente.
- Con el objetivo de incrementar la productividad multifactorial.
  
- Se busca promover la integración de las cadenas de valor de los sectores seleccionados. Mediante el enfoque de desarrollo de proveedores, explotación de las economías de escala y empresas tractor.
  
- Integrando a las Pymes en las cadenas de suministro y comercio internacional.
  
- Mediante capital semilla, incubación, aceleradoras, transmisión de tecnología y capacitación continua, integradoras y comercializadoras.
  
- Fortalecer a la máxima expresión el vínculo universidad empresa, trabajadores con agenda de competitividad de aplicación efectiva,
  
- Enfoque de gran visión de mediano y largo plazos, sin menoscabo de un paquete de acciones inmediatas efectivas y también de naturaleza integral.
  
- Aplicación efectiva, eficiente, eficaz y amplia autonomía institucional operativa.

- Política de promoción y fomento agresiva de integración de las cadenas de valor a nivel global.
- Apertura y facilitación agresiva a la inversión privada tanto nacional como extranjera mediante simplificación administrativa y fomento.
- Disponibilidad y capacitación intensiva de la mano de obra, unión empresa y instituciones docentes, universidades, tecnológicos y escuelas de técnicos medios.
- Aprendizaje tecnológico y mejoramiento continuo generalizado.
- Infraestructura pública en logística multimodal, telecomunicaciones y energética competitiva globalmente(Cabeza Resendez, 2015)

Replicando el Modelo de Hong Kong, China crea 4 ZEE al final de los años setenta, una en Xiamen y tres en Guangdong, adaptándolo a su realidad con una política económica del gobierno central chino para aplicar medidas de corte capitalista en regiones previamente designadas. China es el máximo ejemplo de las ZEE, en los últimos 30 años ha alcanzado un crecimiento económico excepcional, a través dela relación clúster con las ZEE, que alcanzan altas tasas de crecimiento económico sostenido y una elevada competitividad (Villarreal, 2015)



Ilustración 1 Las ZEE en China (Villarreal & Villeda, 2006)(Villarreal, 2015)

El proyecto de creación de las ZEE en México, es responsabilidad de BANOBRAS (Banco Nacional de Obras Públicas) (El Financiero, 2015), por la gran cantidad de infraestructura que se requerirá y la Universidad de Harvard (De María y Campos, 2015), por lo que en primera instancia se crean tres ZEE:

1. Corredor industrial interoceánico, istmo de Tehuantepec
2. Puerto Chiapas
3. Municipios colindantes al puerto Lázaro Cárdenas, de los Estados de Michoacán y Guerrero



**Ilustración 2 Las ZEE en México**

(Villarreal, 2015)

Al igual que en China, las ZEE potenciarán los puertos de Lázaro Cárdenas, Michoacán y localidades aledañas de Guerrero; Puerto Chiapas; Coatzacoalcos, Veracruz y Salina Cruz, Oaxaca que operarían como zonas francas y contarían con beneficios fiscales, comerciales y aduanales, que hagan más eficientes las actividades productivas de las empresas. De hecho, la creación de infraestructura sin duda es fundamental para generar la competitividad logística de la región y de las empresas, tanto para el desarrollo del mercado interno como el externo. Ejemplos de infraestructura ya realizada es el gasoducto que va de Jaltipan, Veracruz a Salina Cruz, Oaxaca y que permitirá que esta región cuente con un insumo estratégico y competitivo como es el gas natural, así como la construcción

del área aduanal en las cercanías de Palenque en Chiapas sobre la carretera federal Villahermosa-Escárcega con todos los servicios de una aduana moderna.

De acuerdo al Dr. Villarreal, si en estas ZEE se instalaran clúster agroindustriales, se contaría con infraestructura para la producción. Los bienes agroalimentarios que se produzcan en cualquier parte de la región podrán realizar procesamiento, empaque, logística y comercialización dentro del agro parque con todos los beneficios administrativos, fiscales y de financiamiento de estas zonas, también tendrían la oportunidad de importar libres de impuestos maquinaria, equipo y tecnología para emplear en las zonas francas y podrían ser refinanciadas por el BANCOMEXT (Banco de Comercio Exterior). (Villarreal, 2015)



## CLÚSTERS AGROINDUSTRIALES



FUENTE: VILLARREAL, René. *Clusters. Un modelo de asociatividad en la cadena global de valor*, amazon.com

### Ilustración 3 Clúster. Modelo Dr. Villarreal

(Villarreal, 2010)

Este modelo que presenta el Dr. Villarreal muestra cómo los clúster agroindustriales pueden ser los detonantes en el desarrollo de las ZEE, en donde los productores, trabajadores y empresarios son los actores centrales del proceso, por lo que el capital humano es clave para el desarrollo de las regiones. “Podría hablarse de una estrategia dual de integración de cadena de valor y escalamiento

en las actividades productivas de mayor valor agregado, con un horizonte de 15 a 30 años” (Villarreal, 2015).

Actualmente en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, se encuentran investigadores de la Universidad de Wageningen UR de Holanda, realizando un proyecto en donde se concentró las inquietudes, fortalezas, oportunidades y áreas de oportunidad que existen en torno al aprovechamiento del agro, impulsando proyectos como los Clúster Alimentarios Metropolitanos, mismos que han tenido experiencias de éxito en estados como Nayarit, Aguascalientes y Chiapas. (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2015)



FUENTE: VILLARREAL, René, "Clusters. Un modelo de asociatividad en la cadena global de valor", amazon.com

**Ilustración 4 Evolución manufacturera**

(Villarreal, 2010)(Villarreal, 2015)

Las experiencias de las ZEE y los clústers, se han adaptado en otros países, comprobando su éxito en las economías de mercado, siendo estas:

Zonas Económicas Especiales	Clúster
Políticas preferenciales en materia fiscal, financiera, comercial, administrativa y regulatoria	Compromiso activo sostenido, así como pragmático de estado, entendido como promotor y facilitador del desarrollo
Visión de mediano y largo plazo, pero Implementación eficaz y amplia autonomía institucional operativa también de acciones inmediatas efectivas e integrales	Transferencia del Conocimiento
Implementación eficaz y amplia autonomía institucional operativa	Política de integración de las cadenas de valor a nivel global
Apertura a la inversión privada tanto nacional como extranjera	Disponibilidad y capacitación de la mano de obra
Aprendizaje tecnológico y mejoramiento continuo	Infraestructura pública logística multimodal, telecomunicaciones y energética

Las ZEE han logrado una fuerte atracción de la inversión de capital nacional y extranjera que se tradujo en un crecimiento económico sostenido y en generación de empleos, una balanza comercial superavitaria a través del aumento de exportaciones, transferencia tecnológica permanente y prácticas modernas de administración de negocios, generar empleos productivos con salarios remunerativos que generen oportunidades de desarrollo e inclusión a los mexicanos que habitan la región, además que tienen un doble objetivo: el desarrollo económico integral con seguridad y paz social (Villarreal R. , 2015).

#### 4. Modelo de Vinculación Geoespacio del Conocimiento

Una de las formas de operatividad de los Geoespacios del Conocimiento, es el Modelo de Triple Hélice en el que la Universidad, la Empresa y el Gobierno interactúan a través de las relaciones de interfaz que envuelven las diez características de los Geoespacios del Conocimiento a través de los programas de apoyo a empresas, los campus de excelencia, la consultoría y emprendedores que se encuentran establecidos en las Políticas Públicas, los beneficios a la sociedad y la transferencia de los resultados de investigación, que a su vez es el sustento de las directrices para el Desarrollo de la Región.



**Ilustración 5 Modelo de vinculación del Geoespacio del Conocimiento**

Elaboración propia (Baena Paz G. L., 2013)

5. Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica en la Construcción de Geoespacios del Conocimiento, para el Desarrollo de América Latina.

A continuación, se presenta el Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica en la Construcción de Geoespacios del Conocimiento para el Desarrollo de América Latina, este modelo se presentó como parte de la Metodología Prospectiva para diseñar alternativas en el Desarrollo de los Países Latinoamericanos y se retoma como parte de la Discusión del documento que se presenta, su descripción es la siguiente: Dentro del Cono del Tiempo la triple hélice engendrada en el Triángulo de Sábato, conforma las relaciones internas y externas del Geoespacio del Conocimiento, que servirán de motor en la Planeación Prospectiva Estratégica para construir el Futuro deseado en el Desarrollo de América Latina (Baena Paz & Neme Calacich, 2015).

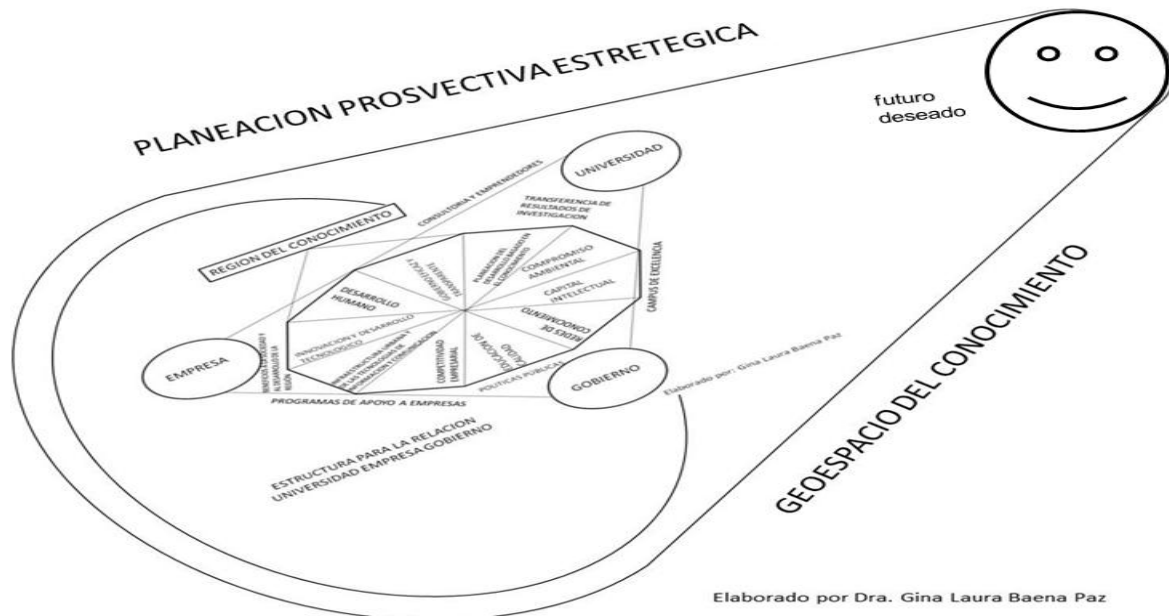


Ilustración 6 Modelo Prospectivo del geoespacio del conocimiento

Elaboración propia (Baena Paz & Neme Calacich, 2015)

El Modelo que se propone es flexible y se adecua al tipo de geoespacio del conocimiento, como ejemplo se está proponiendo el Modelo para la región Sur-Sureste de México (Baena Paz G. , Neme Calacich, Martínez, & Armenta, 2014), en su desarrollo regional sustentado en el conocimiento y en las líneas que marca la CONAGO Conferencia Nacional de Gobernadores de México, para el desarrollo de la región. Estos ejes son:

- ✓ desarrollo económico y competitividad regional,
- ✓ inclusión y cohesión social,
- ✓ sustentabilidad ambiental,
- ✓ desarrollo urbano,
- ✓ desarrollo rural
- ✓ infraestructura (CONAGO, 2013).

## **Conclusión**

Con lo anterior, podemos corroborar que las Regiones educativas y las ZEE en México son los Geoespacios del Conocimiento que ayudaran al desarrollo del País, partiéndolo en Regiones de estudio y productivas que ayuden a mejorar el nivel de vida de la población. Lo significativo de esto, es que es parte de una organización de lo que ya teníamos, pero que no existía un rumbo en común, ahora a través de los geoespacios, lograremos ver las potencialidades y establecer los mecanismos necesarios para la construcción de ciudades del conocimiento, parques industriales, clústers, zonas económicas especiales y orientar las estrategias al desarrollo de estos geoespacios, para que México cuente con un verdadero rumbo, potencialice sus recursos y empodere a la población en los aspectos productivos, de conocimiento y de innovación.

## Bibliografía

Baena Paz, G. L. (2013). *La universidad como gestor estratégico en la Construcción de una Región del Conocimiento: caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Mérida, Yucatan: Tesis de Grado de Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo. Universidad Anahuac-Mayab.

Baena Paz, G. L., & Neme Calacich, S. (2015). El surgimiento de la Planeación Prospectiva Estratégica y los modelos de Geoespacio del Conocimiento para el Desarrollo de América Latina. En G. Baena Paz, *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina* (págs. 369-383). México, D.F.: UNAM-Proyecto PAPIME-PE300414.

Baena Paz, G. L., Neme Calacich, S., Rebollo Meza, J., Martínez Pérez, L., & García Álvarez, A. D. (25 de 04 de 2015). Estudio Prospectivo de la Gestión Pública en Tabasco a 2035. *Protocolo de Investigación*. Villahermosa, Tabasco, Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Baena Paz, G., Neme Calacich, S., Martínez, L., & Armenta, A. (2014). The "Region of Knowledge" initiative as planning model for economic growth in the South-Southeast region of Mexico. *Papers IFKAD-2014* (pág. 20). Matera, Italia: IFKAD-2014.

Cabeza Resendez, C. (02 de 09 de 2015). *Opinion*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de El Mañana: [http://elmanana.com.mx/opinion/77948/Zonas-economicas-estrategicas-\(ZEE\)-\(Segunda-parte\)--.html](http://elmanana.com.mx/opinion/77948/Zonas-economicas-estrategicas-(ZEE)-(Segunda-parte)--.html)

CONAGO. (14 de 12 de 2013). *Desarrollo Integral Región sur-sureste*. Recuperado el 09 de 01 de 2014, de conago: <http://www.conago.org.mx/Comisiones/Actuales/DesarrolloIntegralRegionSurSureste/>



De María y Campos, M. (15 de 09 de 2015). *Zonas especiales*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de El financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/zonas-especiales-o-programa-integral-para-el-desarrollo-del-sur.html>

El Financiero. (19 de 01 de 2015). *bobras coordinara creación de zonas economicas especiales*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/banobras-coordinara-creacion-de-zonas-economicas-especiales.html>

Emunoz. (23 de 03 de 2009). *Espacio Geografico*. Recuperado el 01 de 09 de 2013, de Emunoz Word Press: <http://emunoz.wordpress.com/2009/03/23/espacio-geoespacio-ciberespacio-territorio-geografico-georreferenciado/>

Gonzalez, L. M. (20 de 04 de 2015). ¿Qué ha pasado con las Zonas Economicas Especiales? *El Economista* , págs. 12-14.

Martiarena, M. (2003). Los paradigmas de la Era del Conocimiento: "Los sistemas, las regiones y los esquemas de poder". *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* , 45-63.

Secretaría de Educación Pública. (07 de 09 de 2015). *Comunicados*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de Secretaría de Educación Pública: <http://www.comunicacion.sep.gob.mx/index.php/comunicados/septiembre-2015/1190-comunicado-260-llevare-a-la-sep-a-todos-los-estados-nuno-mayer>

Secretaría de Educación pública. (07 de 09 de 2015). *Discursos*. Recuperado el 20 de '09 de 2015, de Secretaría de Educación Pública: <http://www.comunicacion.sep.gob.mx/index.php/discursos/julio-agosto-2015/1189-intervencion-del-secretario-de-educacion-publica-aurelio-nuno-mayer-durante-la-inauguracion-de-la-xiv-plenaria-extraordinaria-del-consejo-nacional-de-autoridades-educativas-en-e>

Secretaría de Educación Pública. (10 de 09 de 2015). *Discursos*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de Secretaría de Educación Pública: <http://www.comunicacion.sep.gob.mx/index.php/discursos/julio-agosto-2015/1197->

intervencion-del-secretario-de-educacion-publica-aurelio-nuno-mayer-en-la-reunion-con-integrantes-de-la-asociacion-nacional-de-universidades-e-instituciones-de-educacion-superio

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (25 de 09 de 2015). *Noticias*. Recuperado el 02 de 10 de 2015, de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: <http://www.ujat.mx/Noticias/Interior/22813>

Vela Orbegozo, B. (2003). La integracion regional como un factor de desarrollo nacional. *Opera* , 298-308.

Villarreal, R. (2010). *Clústers. Un modelo de asociatividad en la cadena global de valor*. México: amazon.com.

Villarreal, R. (13 de 01 de 2015). Las Zonas Económicas Especiales y los Clusters agroindustriales. *Dinero en Imagenes* , págs. 15-20.

Villarreal, R. (13 de 01 de 2015). Las Zonas Económicas Especiales y los Clusters agroindustriales. *Dinero en Imagenes* , págs. 15-20.

Villarreal, R., & Villeda, R. (2006). *El Secreeto de China. Estrategia de Competitividad*. México: Ediciones Ruz.

# El Emprendimiento: del Conocimiento a la Innovación y al Mercado

---

*Maestro Salvador de León Jiménez<sup>1</sup>*

## **RESUMEN.**

En la actual economía, la urgente necesidad de generación de nuevas empresas ha hecho crecer el impulso del emprendimiento, lo cual ha llevado a desarrollar por un lado, programas de distinta índole para que los investigadores conduzcan sus trabajos de investigación y científicos y de laboratorio hacia la transferencia de tecnología; y por otro, al impulso para que los alumnos desarrollen su propia empresa (StartUp) a través de incubadoras y aceleradoras de negocio.

En este sentido se han creado organizaciones, privadas y públicas, dedicadas al fomento de empresas basadas en el desarrollo de modelos de negocio que tengan un alto porcentaje de éxito en el inicio de sus operaciones, dado el alto riesgo de fracaso en el inicio de operaciones. Así, el Modelo de Negocio se espera conduzca, a los emprendedores, a identificar lo que se denomina propuesta de valor de la “innovación”; y alrededor de ello, a especificar características técnicas, financieras, de mercado, organizacionales, y otras.

Así, el proceso de innovación, inicia con la información, el conocimiento, hasta su validación, la cual determinará su valor y rentabilidad para el mercado.

Este trabajo hace una reflexión sobre el proceso constructivista de la innovación resaltando el papel que juega la información, el conocimiento, el cambio paradigmático y cómo se desarrolla hasta ser una mercancía. Para ello, se toma la metodología Business Model Canvas como modelo de emprendimiento.

Palabras Clave: Emprendedurismo; CANVAS; StartUp; Cambio; Modelo de Negocio

<sup>1</sup> **Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.**  
[sdj@correo.azc.uam.mx](mailto:sdj@correo.azc.uam.mx), [salvador.leonj@gmail.com](mailto:salvador.leonj@gmail.com)

## I. INTRODUCCIÓN

En la actual economía global regida por el mercado, la generación de valor y la rentabilidad involucrada en ello, pone de relieve la importancia de la innovación como generadora de valor en las organizaciones ya que se convierte en un elemento de ventaja ante la competencia. Sin embargo, esta ventaja es efímera y de corto plazo dada la volatilidad de los cambios, el avance tecnológico y las redes de comunicación. En este sentido, (Krüger, 2006) señala cómo factor central de la economía global al progreso tecnológico como un recursos generador de valor al volverse el catalizador de para la innovación de servicios y productos.

El progreso tecnológico tiene como uno de sus insumos la información y las redes de comunicación. Así, Castells (1999) al describir lo que denominó la “sociedad de la información”, coloca el procesamiento y la transmisión de la información como fuentes que inciden en la productividad, por un lado y, por otro, como fuentes de poder, debido a las condiciones tecnológicas en la economía, la sociedad y las organizaciones que llevan a la competencia por la innovación, en éste período histórico.

Producto de esta dinámica económica, se han desarrollado metodologías para el desarrollo de modelos de negocio, bajo el impulso de una corriente de emprendedurismo, aceleradoras de negocio, incubadoras, etc; cuyo centro de actividad es establecimiento de dos elementos fundamentales, alrededor de los

cuales se desarrollan el resto: la propuesta de valor y el descubrimiento de los clientes o mercado, dispuestos a pagar por aquel valor. De esta manera, el costo de emprender e innovar emerge también de ámbitos de la sociedad académica y social.

Es en este contexto económico en que nos enmarcamos para exponer en primer lugar la evolución histórica del fomento institucional del emprendimiento y la innovación, para posteriormente adentrarnos a desarrollar el proceso de innovación, a partir del conocimiento, la información y el cambio paradigmático. Posteriormente, puntualizaremos la relación entre todos estos elementos, teniendo como común denominador la permanente selección de opciones por parte del sujeto o equipo de trabajo que pretende innovar un servicio o producto con miras a la definición de la propuesta de valor la cual deberá de ser validada por otros. Siendo al final cuando veremos cómo estos elementos son retomados en la generación de modelos de negocio en el ámbito del emprendimiento.

## **II. ORÍGENES DEL FOMENTO INSTITUCIONAL DEL EMPRENDIMIENTO**

Sirva el presente apartado para ubicar históricamente el ascenso del emprendimiento en el orbe y México específicamente, siguiendo como hilo conductor su institucionalización. Se presenta un resumen con la finalidad de hacer una ventana de tiempo, no de agotar el tema de su ubicación histórica.

Asociando el emprendimiento a la iniciativa humana por hacer cosas nuevas o mejorar su hacer en general, podemos aseverar que el emprendimiento es una

cualidad innata al hombre como especie. Sin embargo, en este trabajo nos contextualizamos en la economía de mercado, donde el emprendimiento está dirigido a la creación de empresas u organizaciones que generan un beneficio a un sector de la sociedad y que, en la economía actual, es un mercado de consumidores, el cual, por aquel beneficio, están dispuestos a pagar.<sup>2</sup>

Ahora bien, el emprendimiento encaminado al mercado, está asociado a la innovación, entendida como la actividad de las personas para mejorar un bien o servicio o para ofrecer nuevos productos o servicios. Este vínculo entre emprendimiento e innovación, podemos ubicarla inicialmente dentro de los trabajos de Peter F. Druker quien comienza a incidir en la importancia de emprender innovaciones dirigidas y controladas, de que las organizaciones, o más específicamente las empresas desarrollen actividades de emprendimiento innovador. En este sentido, destacamos la idea que manifestó deberían hacer las organizaciones para emprender y dar seguimiento a la innovación en su interior:

- Controlar y revisar los resultados teniendo como referente la planeación inicial del proyecto de innovación;
- Desarrollar una revisión sistemática, en toda la cadena de producción, de todos los planes innovadores, de tal manera que se puedan, tanto corregir errores, como asegurar los aciertos, identificar atrasos y como avances; y todo ello con miras a controlar la asignación de recursos;

<sup>2</sup> Para un conocimiento sobre el origen de la palabra emprendimiento (del francés *entrepreneur* (pionero)) sugiero leer a: Ibarra Mares y Castrillo Galván (2013) donde se presente de una manera muy clara los distintos autores que acuñaron el concepto.

- Establecidos los indicadores de innovación, cada cierto tiempo la gerencia debe evaluar y comparar si la innovación a impactado el desempeño de procesos, contra los objetivos innovadores establecidos, teniendo como referente su propia posición en el mercado y el desempeño total como negocio. (Drucker, 1997)

Ahora bien, en la medida en que se asocia la innovación con el emprendimiento empresarial, se vincula, por ello a la generación de valor, la productividad, la competitividad, el crecimiento del mercado y por ende de las economías, por ello, los Estados Nacionales iniciaron sus esfuerzos por encausar la innovación y el emprendimiento, desarrollando políticas públicas para crear institutos de investigación, así promover y dar sustento a proyectos de investigación que pudieran mercantilizarse. En América Latina, a mediados del siglo XX, se constituyen consejos científicos como en el caso de Brasil, donde, en 1951, se crea el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico; en Argentina se crea el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas en 1958; mientras que en Chile, para 1967, se crea la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. El modelo de dirección de la innovación al mercado, inmerso en el surgimiento de estos centros, era considerado lineal ya que partían de desarrollar investigación científica básica, la cual era el insumo de la investigación aplicada, con base en la cual se desarrollarían productos y servicios. Rivas y Rovira (2014). Este modelo se agotó hacia fines de los años 80's, nos recuerdan los autores citados, y también, de manera muy clara, nos dan los elementos para entender lo que sucede hasta la fecha con este modelo. Cuál es el elemento que está en el centro del cambio: mientras en el modelo 50's-80's era el

Estado y las políticas públicas los promotores de la innovación y el desarrollo tecnológico, ahora, dada la velocidad de los cambios, y la turbulencia del entorno, enmarcados en una sociedad red –que caracterizaremos adelante-, pasan a jugar un papel aún más predominante la empresa y con ello el mercado; pero también las Universidades y los Centros de Investigación y Desarrollo. Los autores nos muestran así, el modelo actual de innovación no lineal con base en el cual incluso se ha desarrollado lo que se denomina el modelo “Triple Helix” o triple hélice donde entran en un ciclo de interacción los tres actores fundamentales para la innovación y el emprendimiento: Las Universidades y Centros de Investigación quienes contribuyen con laboratorios y espacios de investigación; el Sector Productivo, quienes colocan recursos directos en proyectos o a fondo perdido para la I+D y el Estado con políticas públicas que orquestan la vinculación y recientemente, con fondos públicos para el fomento emprendimiento. Rivas y Rovira (2014), nos presentan en la Figura 1 el modelo no lineal de la innovación:





**Figura 1: Modelo de Innovación no lineal.**

**Fuente:** Rivas, Gonzalo; Rovira, Sebastián y; Scotto, Stephany, *Reformas a la institucionalidad de apoyo a la innovación en América Latina: antecedentes y lecciones de estudios de caso*. En *Nuevas instituciones para la innovación. Prácticas y experiencias en América Latina*. Ed. CEPAL, ONU, Santiago de Chile, 2014. P. 13.

Con este marco general es que se configuran distintos modelos particulares de fomento al emprendimiento para la generación de nuevas empresas o la modernización de las existentes. En cada Nación la configuración entre los sectores público, privado y académico adopta sus especificidades. Incluso ahora, en el marco de la economía globalizada, observamos flujos de capitales para el emprendimiento escalable hacia distintas economías. P. ej. De E.U a México a través de la Embajada de los Estados Unidos y del Consejo México-Estados Unidos de Emprendimiento e Innovación (MUSEIC).

En México, se ha configurado un modelo caracterizado por la “alianza” asociada a la vinculación entre Universidad y Sectores Productivos con miras a orientar la investigación y el desarrollo (I+D) hacia la productividad, la competitividad y el surgimiento de nuevas empresas. Rivas y Rovira (2014). Con esta visión, las Instituciones de Educación Superior (IES) sobre todo privadas, han estrechado dicha vinculación con empresas tal que les permite direccionar fondos privados a productos específicos con la óptica del requerimiento del mercado.

En cuanto a los inicios institucionales de fomento e impulso a la innovación y el emprendimiento en México, lo podemos ubicar, a través de los apoyos a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) en virtud de que se ha demostrado con diferentes indicadores que son las que generan la mayor cantidad de empleos, aunque no de riqueza económica en los países en desarrollo, pero que han estado en el centro de impulso de las políticas públicas. La tabla 1, tomado de la OECD (2015), nos ilustra el apoyo institucional hasta la actualidad.

Tabla 1  
Antecedentes Regulatorios para las MIPYMES

AÑO	REFORMA
1989	Creación de la Unidad de Desregulación Económica.
1995	Creación del Consejo para la Desregulación Económica; Registro Federal de Trámites Empresariales.
1997	Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
2000	Ley de Procedimiento Administrativo Federal
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME);</li> <li>• Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;</li> <li>• Consejo Nacional de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas.</li> </ul>
2006	Reglamento de la Ley de las PyMEs
2013	Creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)
Fuente: OECD: Regulatory Environment for Small and Medium-sized Enterprises 2015, Citado en Construcción, Generación y Análisis de Indicadores para Medir el Estado y la Evolución del Ecosistema Emprendedor en México. Observatorio Nacional del Emprendedor. INADEM (2015).	

Teniendo como hilo conductor, la institucionalización del fomento y apalancamiento a las MIPYMES en México, encontramos que estos han derivado en la actualidad a la concentración de dichos recursos en el INADEM a donde se suscriben y certifican distintas organizaciones, privadas y públicas, que se constituyen en el puente que vincula la innovación con el fondeo para el mercado

a través del desarrollo de modelos de negocio y planes de inversión con miras a su incubación como MIPYME, ahora conocida como StartUp –más adelante abordaremos este concepto-.

Es así que el contexto histórico nos ubica en un emprendimiento institucionalizado y que se ha adoptado como estrategia de fomento económico y generación de empleo. Pero en la lógica de la reproducción del modelo económico hegemónico, debemos entender, que el mismo es un filtro mercantil y de valor para la innovación que surgen de las Universidades y Centros de Investigación.

A continuación se avanzará en la dirección que va del conocimiento a la innovación y el mercado, entretejiendo los distintos elementos del proceso de emprendimiento.

### **III. CONOCIMIENTO**

Iniciamos por el conocimiento, en virtud de que el proceso de innovación tiene como catalizador central “el conocimiento” del hecho, problema u objeto involucrado.

Villoro (2009), después de una amplia reflexión en torno al creer, saber y conocer, destaca que “... el conocimiento en general es un estado disposicional a actuar, adquirido, determinado por un objeto o situación objetiva aprehendidos, que se acompaña de una garantía segura de acierto.” (Villoro, 2009: 220). Por ello es

fundamental entender que el conocimiento es así ingénito, en el sentido de estar asociado de manera indisoluble, al sujeto que lo posee y trabaja, a diferencia del saber el cual está compartido por varios.

Si el conocimiento es ingénito al sujeto es, como dice el mismo Villoro (2009), por el proceso de comprensión que desarrolla el sujeto sobre el objeto (físico, acontecimiento o psicológico), sin que medie intermediario alguno tal que se pueda explicar su estructura, comportamiento y relaciones con el entorno.

De igual manera Nonaka y Takeuchi (1999) nos aseveran lo siguiente: “El conocimiento es creado sólo por los individuos... Los seres humanos crean conocimiento involucrándose con los objetos, es decir, a través del auto-involucramiento y el compromiso... Gran parte de nuestro conocimiento es fruto del esfuerzo de cada quien en su trato con el mundo. (Nonaka et. Al., 1999: 65-66).

Cuenta de lo anterior es que el conocimiento es “activo” en cuanto es pensado y re-pensado por el individuo y cuando ello sucede se está frente al objeto u hecho – problema- específico. Esto es, no es lo mismo tener pensamientos e ideas que pensar. Éste último es un proceso intencional y dirigido de recreación, a acrecentar el conocimiento dirigido a la innovación no importando su magnitud y escala.

Específicamente, en el proceso de generación de conocimiento se coloca frente al objeto, la cognición del sujeto. “La función del sujeto consiste en aprehender el objeto, la del objeto en ser aprehensible y aprehendido por el sujeto.” (Hessen,

2007:13). Por medio de la abstracción, en el sujeto surge una representación de la cosa a través de sus propiedades como una "imagen" del objeto que se puede manipular y recrear. Así, el objeto, transfiere sus propiedades al sujeto formando el conocimiento manipulable. Por ello, el conocimiento es tal cuando cobra sentido en quien lo opera, lo maneja y se lo apropia. Esta apropiación es a través de los conceptos, que no son otra cosa que el lenguaje que lo describe pasando de la abstracción a un modelo conceptual recreado. Una vez apropiado el objeto, se pueden describir su estructura, comportamiento y relaciones como constructos que posibilitan el cambio y la innovación al cambiar aquellos.

Sin embargo, y no menos importante, es adicionar al proceso de conocimiento el proceso de validación del mismo. Esto es, el conocimiento, requiere de un aval, requiere tener un consenso de una comunidad específica especializada, esto es, se requiere el paso de una comunidad epistémica a otra (Villoro, 2009). Veremos adelante que esta validación pasa tanto por la comunidad científica, pero también debe ser validado el valor que posee y por ende desprenderse su posible rentabilidad y así transformarse en mercancía, bajo la perspectiva de la Economía Política. Sobre esta validación abundaremos más adelante.

#### **IV. INFORMACIÓN**

En la cadena de generación de conocimiento, la información es un eslabón sin el cual, no se desencadena aquel. Esto es, el conocimiento presupone allegarse la información vasta y suficiente del objeto en cuestión.

La información está asociada inexorablemente a los medios para comunicarla por ello, como veíamos al inicio, el constructo Sociedad de la Información involucran tanto la información, como los canales y medios de comunicación Castells (1999). En las sociedades actuales la información se transmite en cúmulos inconmensurables, a alta velocidad y multipunto, esto es: mucha información, al mismo tiempo y a muchos destinos, interconectando así a todo el orbe de manera síncrona (a distancia y en línea o al mismo tiempo) o asíncrona (a distancia, pero no en línea o al mismo tiempo) (Castells, 1999), impactando así la cultura, pero sobre todo las dinámicas económicas.

Pues bien, a diferencia del conocimiento, la información necesariamente involucra al menos a dos individuos que quieren saber sobre un hecho u objeto: al emisor – quien informa- y al receptor –quien es informado-. Claro está que la sociedad actual se caracteriza porque un emisor informa a una masa muy amplia de receptores, quienes pueden estar o no esperando ser informados. Qué hay en medio del (los) emisor(es) y el (los) receptor(es)?: las tecnologías de información y la comunicación. “Una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado.” (Castells, 1999: 1).

¿Qué se encuentra inmerso en la que denominamos Sociedad de la Información?: la interconexión a escala global; que, por un lado, incide en el modelo de acumulación, específicamente en la lógica de generación de valor a través de la acelerada innovación; por otro lado, se modifica la comunicación interpersonal en todas las dimensiones sociales, culturales y personales que índice en la demanda

de nuevos bienes y servicios, creando así nuevos mercados para aquella innovación. (Castells, 1999). Se hace así una pinza: nuevos mercados – acelerada innovación: valor y rentabilidad.

La importancia de este constructo “Sociedad de la Información”, es que, además soporta y hace posible la lógica de los flujos de nuestra sociedad actual: “... flujos de capital, flujos de información, flujos de tecnología, flujos de interacción organizativa, flujos de imágenes, sonidos y símbolos. Dichos flujos... son la expresión de los procesos que dominan nuestra vida económica, política y simbólica (Castells, 1999: 445). En este contexto, identificamos flujos de información enrutados hacia la innovación de las organizaciones, provenientes del cuestionamiento sobre procesos u objetos, que llegan en secuencias multipunto de intercambio e interacción de información en la economía global.

Y es en este momento cuando se debe destacar que no hay flujos de conocimiento. Cuando dicho conocimiento es puesto en los flujos de intercambio en la red global, deviene en flujos de información que llegan a los individuos en su saber. Vuelve a ser conocimiento al ser re-apropiado por otro(s) individuo(s), pensado e interiorizado y vuelto acción en el proceso de producción e innovación. Puede incluso, en tanto componente de conocimiento, hibernar en estancos de conocimiento potencias, pero bajo la forma de información almacenada, por ejemplo patentamientos.

## **V. CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN.**

Retomando a Villorio (2009), antes de que el conocimiento sea tal, del proceso de razonamiento se sucede el saber y la creencia, las cuales provienen de la información y el cúmulo de datos que se allegaron los sujetos. Sin embargo, ya el saber y el conocer, cuando generan acción y/o estados disposicionales, devienen en creencia (Villoro, 2009: 219). Esta parece ser la fuente primaria del conocimiento: la información, que se adquiere, y al recrear al objeto o situación objetiva es aprehendida para volver a exteriorizarse, sea como acción; constructo conceptual dirigido a la innovación o al pensamiento social, o como componente de conocimiento en forma de información en circulación en redes especializadas.

Más específicamente la información, antes de llegar al razonamiento y con ello a transformarse en conocimiento, pasa a través de la creencia y el saber que los decanta. El conocimiento será entonces la disposición determinada por hechos tal como son en realidad. (Villoro, 2009: 61). Debe puntualizarse que dicha “realidad” está en relación a los constructos que haya hecho el sujeto, a la manipulación del objeto abstraído tal que los mismos son re-creados.

De esta manera, el conocimiento requiere de los flujos de información, por ende de la interconexión informacional. Desde la óptica del conocimiento, este es la razón de ser de la economía información/informacional: altos volúmenes de información a gran velocidad que permite a receptores y emisores recrear el conocimiento que se allegan como componentes de información. Lo que sirve lo toman, lo que no, lo tomará otro. El parámetro de valor es la utilidad que genera



en un rápido impacto sobre productos, servicios o la gestión de la organización; será entonces que se proceda al cambio y la innovación.

“En la economía informacional, la educación y la innovación se constituyen en fuerzas productivas directas. Pero siendo condiciones necesarias para el nuevo modelo de desarrollo, no son suficientes. Porque en la medida en que el excedente se transfiere al mercado financiero, el comportamiento del mercado financiero, sometido a percepciones de psicología colectiva y a turbulencias informativas de todo origen, influye decisivamente en la riqueza y la pobreza de las naciones. (Castells, 1999: 3-4)

Por lo anterior, el conocimiento tiene como insumo a la información y ésta última es nutrida por el primero, por lo que se constituyen en elementos decisivos en el proceso de innovación. Sin embargo, lo que es característica particular del modo de desarrollo informacional, en virtud de los flujos de información, es la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de innovación (Castells, 1999). El procesamiento de la información, como fuente de productividad, se encuentra inmerso en un círculo de interacción de las fuentes del conocimiento de la tecnología y la aplicación de ésta para mejorar la generación de conocimiento y el procesamiento mismo de la información que incide en la aprehensión y generación del mismo conocimiento. Un ciclo en espiral evolutiva. (Castells, 1999).

La razón fundamental de este ciclo información y conocimiento, tiene como intencionalidad el progreso de la ciencia y la tecnología aplicada, pero más allá de esto se encuentra el objetivo de incrementar la productividad, la rentabilidad y la

competitividad, por ello reiteramos, la información y el conocimiento devienen en los determinantes reales de la innovación tecnológica y el crecimiento de la productividad. (Castells, 1999: 108)

Si el conocimiento es personal y solo reside en el individuo, cómo puede fluir hacia la red global? Haciéndolo explícito, convirtiéndolo en un activo de conocimiento – término utilizado en el ámbito de la gestión de conocimiento- o más específicamente en un componente o paquete de información cuyo “valor” se determinará en los circuitos virtuales de intercambio entre especialistas e industrias en función de su incidencia en la innovación y generación de valor. Por eso, dicho paquete puede ser una parte de conocimiento o una pieza completa de conocimiento. Reiterando, para cualquier organización o grupo de trabajo, el conocimiento tiene la posibilidad de ser potenciado cuando es compartido de manera explícita en un círculo de espiral evolutiva entre conocimiento explícito y tácito: “De dicha interacción surge la innovación”. La cual se desarrolla a través de su distribución por redes informatizadas, ya sea al interior de la organización y/o con redes más amplias de colaboración (Nonaka, et. al., 1999: 80-81).

Si ese conocimiento fue compartido, es de inmediato explícito para el emisor y tácito para el receptor o receptores, siempre y cuando les haga sentido y le den valor. Pero también, si dicho conocimiento es documentado, organizado, estructurado –como patente-, pasa a ser un activo de conocimiento y como paquete, ya es información organizacional con valor. Por ello, puede transformarse de inmediato en mercancía de consumo propio o para el mercado especializado.

En este sentido, con base en Nonaka, et. All., (1999) destacan las ventajas que tienen las organizacionales al fomentar que el conocimiento se haga explícito:

- a. Una organización que promueve la creación de conocimiento y la innovación, tendrá más oportunidad de mantener la flexibilidad requerida en la adquisición, interpretación y relación de información.-conocimiento con miras a mantener el ciclo de la innovación.
- b. En la medida en que la información es el insumo del conocimiento, la rotación y, con ello, la renovación de la misma, acelera el proceso de creación de conocimiento, lo cual a su vez generará nueva información obtenida de ópticas diferentes.
- c. La velocidad y el volumen de la información obtenida de las redes o estancos de conocimiento, es aquí fundamental para la transmutación de información a conocimiento
- d. El procesamiento de la información y el conocimiento deberá hacerse en una estructura flexible e interconectada con una o más redes de información y conocimiento tal que se valide en los flujos de información.

(Nonaka et. All., 1999)

## **Cambio e Innovación**

El conocimiento es una precondition de la innovación pero tuvo que suceder un cambio antes de llegar a ser eso: innovación. Esto es, hay una interdependencia entre conocimiento -> cambio -> innovación, tal que el último proviene de que hayan sucedido ineludiblemente los anteriores:

*“l’innovation implique inéluctablement des aménagements, des ruptures dans les règles ou routines, des codes et conventions, pour faire apparaître de nouveaux procédés, conforter certains acteurs, endéstabiliser d’autres”*  
(Bouchardy, 2010: 2)

Por la vía del cuestionamiento a los procesos, a la forma de hacer las cosas y/o a los paradigmas subyacentes, la innovación conllevará un cambio. Qué se cuestiona?: lo institucionalizado.

Cuando el conocimiento se ha institucionalizado y con él la práctica y el actuar de los sujetos involucrados en la organización, su hacer, creer y razonar, se circunscribe a un marco muy encarnado o endurecido de paradigmas y supuestos que dirigen el actuar mecánico de los actores.

Este marco que ciñe la práctica institucionalizada en las organizaciones, es el conjunto de paradigmas que es referido y transmitido en las organizaciones y entre ellas. Sin embargo, la inteligencia relativa de los actores involucrados, haciendo valer una libertad reflexiva (Bourdieu, 2007) y producto de la combinación de capacidades, así como del conocimiento adquirido, da pie a cuestionar aquellos paradigmas con miras a reformularlos. Por ello, visualizamos

las creencias y los paradigmas inmersos, en un ciclo de vida que inicia como supuestos heredados y referidos como conocimiento de la realidad que trata de explicar y resolver. Dicho ciclo de vida tiene tiempos y complejidades diversas que se entrecruzan en ritmos individuales y organizacionales pero que permiten dar paso, cuando son cuestionados, a un cúmulo de nuevas creencias sobre los mismos hechos sociales y organizacionales. Por ello, sostenemos con Bouchardy, et. all, (2010, que la innovación crea una situación de confrontación.

Por ello, el cuestionamiento sobre las creencias y la institucionalidad, puede llevar al cambio paradigmático que tiene el potencial de generar nuevo conocimiento dirigido a la innovación. Veamos con mayor detalle el proceso de cambio paradigmático y el proceso de innovación.

### **Cambio de paradigmas.**

El ciclo de vida del cambio paradigmático hacia la innovación, inicia con el levantamiento de supuestos, cuando éstos últimos son cuestionados como la base que soporta la actividad, del pensamiento y la subjetividad de los actores, hasta ese momento instituido. Dicho cuestionamiento se realiza por uno o varios de los miembros en una reflexión sobre el propio *habitus* (Bourdieu, 2007) personal u organizacional. Así, siguiendo a Domínguez (1999), la existencia de los paradigmas dura mientras el número de problemas que resuelve, es mayor de aquellos que no resuelve. Por ello, el ciclo de vida de un nuevo paradigma comienza cuando un número de problemas resuelto prueba su valor en la nueva

forma de resolverlos o se presentan oportunidades en las actividades de la organización para la cual no había un proceder anterior.

Una vez validado el paradigma entre un grupo de individuos, en función de los elementos racionales y subjetivos que consideran válidos, dicho paradigma se configura racionalmente e inicia un crecimiento acelerado en el número de problemas que resuelve. Sin embargo, conforme se avanza en la resolución de problemas, aparecen otros que no pueden ser resueltos del todo por el paradigma y para los cuales es necesario invertir más tiempo y razonamiento. Esto lleva a replantear un nuevo ciclo de cambio paradigmático, con los mismos o distintos actores. Por ello, cuando se hace innovación, se busca estar resolviendo un problema o se supone la preexistencia de un problema que hay que resolver o se encontró una forma distinta de resolverlos.

Es así que identificamos como una importante fuente de cambio e innovación los problemas no resueltos como “de costumbre”. Esto es, son el catalizador o disparador para la adecuación de los paradigmas Domínguez (1999).

Así, pueden emerger paradigmas innovadores, que solucionan viejos problemas o propone ampliar la perspectiva de actividad. Sin embargo, las señales de necesidad del cambio o la visualización y comprensión de dichos paradigmas, deben ser aceptadas por miembros de la organización o el ámbito de especialistas que lo validen, como al inicio se señaló. Desafortunadamente, no todos son sensibles a estas bondades, en virtud de las barreras auto impuestas en su configuración paradigmática institucionalizada –*habitus* (Bourdieu, 2007)-, y por lo

tanto continúan con el paradigma al que están habituados sin entrar en un proceso de cambio, el cual involucra la libertad del pensamiento.

Cuando se trata de organizaciones, dependiendo de las presiones provenientes del entorno, puede entrar en diversos procesos de innovación cuestionando y modificando con ello su institucionalidad en mayor o menor medida y en una u otra dirección: la normatividad, la operación, la toma de decisiones y, sobre todo, el hacer, razonar y sentir.

Ahora bien, cuando el cambio paradigmático se sustenta en un proceso constructivista de conocimiento dirigido intencionalmente a innovar, interconecta la subjetividad –querer hacerlo-, y el razonamiento –conocimiento- y es ahí cuando podemos hablar del inicio de la innovación. Esto es, el cambio paradigmático teniendo como soporte el conocimiento y una alta valoración subjetiva del actor o actores, necesariamente deriva en innovación. Sin embargo, dependerá de la configuración organizacional y del grupo promotor del cambio, que se le valide y valore por el grupo de expertos en el área de conocimiento y desarrollo.

En este sentido, Bouchardy, et. all, (2010) nos señala:

*“[la innovación] devient ainsi... recherche d’un nouvel équilibre dans le fonctionnement organisationnel, qui passe par différentes strates d’expérimentation adaptative : mise en oeuvre de stratégies implicites ou conscientes, négociations entre les différents acteurs concernés, prise en compte du phénomène de résistance au changement et limites de*

*l'implication des personnes physiques et morales dans le processus."*

(Bouchardy, et. all, 2010: 4)

Por lo anterior, la innovación está involucrada en un contexto social, tecnológico y sobre todo económico de rentabilidad y generación de valor, por ello, será resultado de un complejo proceso de selección de ideas pasadas por el tamiz del cálculo económico que llevan a la decisión de lo novedoso y conveniente para la organización y los actores involucrados.

“... las innovaciones son el resultado de un trabajo intencional y dirigido, y no meramente acontecimientos azarosos. Es el conocimiento... acerca de qué es un problema y de qué puede ser considerado como una solución, las conjeturas acerca de a dónde mirar y a dónde no y el juego sumamente selectivo de combinaciones... sobre la base de expectativas lo que los guía hacia un resultado "innovador". (Cetina, 2005: 78)

Retomamos ahora lo que al principio dejamos pendiente. La innovación, es producto de un proceso constructivista que entrelaza el conocimiento y la evaluación –económica, organizacional y social- de las posibilidades de éxito y aceptación. Esto es, tanto la innovación como el cambio paradigmático que tiene implícito suponen, por un lado, el conocimiento que se tiene sobre el hecho, la circunstancia o la cosa a cambiar o desarrollar dentro en un determinado contexto social, tanto dentro como fuera de la organización; pero por el otro, el cálculo de la



posición o beneficio que tendrá el actor, actores o la organización con dicha innovación: un valor.

Por ello, la innovación, si bien surge dentro de procesos de inventiva de los actores, también está marcada por las suposiciones subjetivas sobre la selección de opciones que han sido conducidos discrecionalmente con algún criterio de conveniencia o de ventaja. Esto es, la dirección que toma la innovación se encuentra enmarcadas en la valoración de oportunidades y riesgos que hacen los actores. Y es aquí donde entra el contexto situacional de la innovación y la necesaria valoración de otros actores del mismo campo o involucrados, que la valoran y cualifican, dictaminando –idealmente- con base en “conocimientos” similares, lo que incide en la elección dentro del *pool* de innovaciones o selección del camino de desarrollo. Cetina (2005) refuerza este razonamiento al destacar lo siguiente:

“... el trabajo de un científico consiste en materializar la selectividad dentro de un espacio constituido por selecciones previas, y que está esencialmente sobredeterminado. En términos más económicos, podríamos decir que el trabajo científico requiere la preinversión de trabajo previa, en un ciclo en el cual las selecciones generadas por el trabajo científico y sus equivalentes materiales son ellas mismas el contenido y el capital del trabajo. Lo que se reproduce en este ciclo es la selectividad per se.”  
(Cetina, 2005: 64)

Es así que toma importancia la perspectiva que se tenga sobre la posible crítica o aceptación de la innovación. Y este “poner a consideración” vuelve peligrosa la validación del conocimiento ya que entre los observadores pueden encontrarse competidores y antagonistas en la pugna por el crédito, por la ventaja, por las posiciones de poder o por la apropiación de conocimiento científico en cuestión. (Cetina, 2005)

Así, el conocimiento, “el conocer” es el elemento que permite a unos desarrollar innovación y a otros validarla, aún y a que, de manera velada a veces o de manera irruptora, interviene la valoración subjetiva de otros actores para otorgarle valor. Y dentro de los actores más mezquinos y duros para aceptarla son los clientes, el mercado que resolverá sobre la rentabilidad de la innovación.

## **VI. EL MODELO DE NEGOCIO.**

Como al inicio comentamos, en la economía actual el conocimiento dirigido a la innovación, está vinculado a la generación de valor: económico, social y organizacional. Sin embargo, existe un alto riesgo económico en emprender, esté o no vinculada a una innovación, cuya aceptación por el mercado no se conoce. Hace unos 10 años, lo que se desarrollaba para ser presentado a inversionistas o instituciones financieras, era el plan financiero o el proyecto de inversión. Estos eran instrumentos con los cuales se ponderaban, a través de indicadores financieros, de mercado y técnicos, la viabilidad del proyecto. Sin embargo, aun así, existía el riesgo de fracaso o de retornos de inversión muy largos. Posteriormente se desarrollaron metodologías de incubación que tenían por

objetivo madurar proyectos incipientes de negocio, asociados o no a la innovación, pero que podían recibir capitales básicos para lograr que los proyectos tuvieran una mayor garantía de viabilidad. Ver a Steve Blank (2013), respecto los instrumentos pasados y actuales para emprender.

Sin embargo, estos esfuerzos, aún existentes, no han logrado disminuir la alta tasa de fracaso en negocios que inician. Más, la necesidad de incentivar la puesta en marcha de nuevas empresas y de invertir en innovación y desarrollo, se ha hecho prioritaria en países emergentes como México. En este esfuerzo, el Estado Mexicano –como vimos en el apartado I- ha concentrado todos los fondos que se otorgaban por distintas oficinas gubernamentales, en un solo FONDO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR, gestionado a través del Instituto del Emprendedor (INADEM) y destinando, dicho fondo, a la incubación y aceleración de proyectos emprendedores. El INADEM articula así, entre otros, las iniciativas de la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC); la Mexico-United States Entrepreneurship and Innovation Council (MUSEIC); y otras. Además han surgido diversas asociaciones de impulso a proyectos de emprendimientos por la vía del fondeo, la incubación y la aceleración, también articulados y reconocidos por el INADEM.

Ahora bien, para disminuir el riesgo en la inversión, se concibió que antes de desarrollar el plan de inversión, se desarrollara muy claramente el MODELO DE NEGOCIO. Esto es, antes de hablar de números se definan todas las características de lo que será una **STARTUP** Una StartUp es una empresa naciente que busca posicionamiento en el mercado (Osterwalder, 2010); nacen

con pequeños capitales obtenidos de recursos provenientes de programas de emprendimiento, de aceleración y/o de incubación.

En los últimos años todos estos esfuerzos por impulsar StartUp's, han confluído en utilizar una metodología que, por su eficacia en el emprendimiento, se ha adoptado para minimizar el riesgo de inversión. Se le conoce como metodología para la creación de modelos de negocio para *StartUp*. *Lean StartUp*; *Discovery Customer*. Algunos de los autores que han abonado en esta dirección son Alexander Osterwalder, Yves Pigneur; Giff Constable, Tom Fishburne; Guy Kawasaki; Steve Blank y otros, cada uno con diferentes matices en sus propuestas, pero centradas en lienzos.

Desarrollar el modelo de negocio antes que el plan financiero o proyecto de inversión, tiene por objetivo validar el valor y rentabilidad de la innovación, del conocimiento involucrado en la misma, dar certeza de que generarán valor económico o social, es decir, que por ellas el "mercado" estaría dispuesto a pagar.

El modelo de negocio, podemos decir, es una hipótesis de cómo se genera valor, será proporcionarlo y por ende se captará valor (Osterwalder, et. All., 2010): 14).

El *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) o Lienzo del Modelo de Negocio (Figura 1), es la herramienta central de aquellas metodologías para la especificación de las características de dicho Modelo de Negocio. El éxito de esta herramienta consiste en la ventaja visual, en proceso incremental que lleva su desarrollo y que permite en cualquier momento cambiar las partes. Podemos identificarlo como un

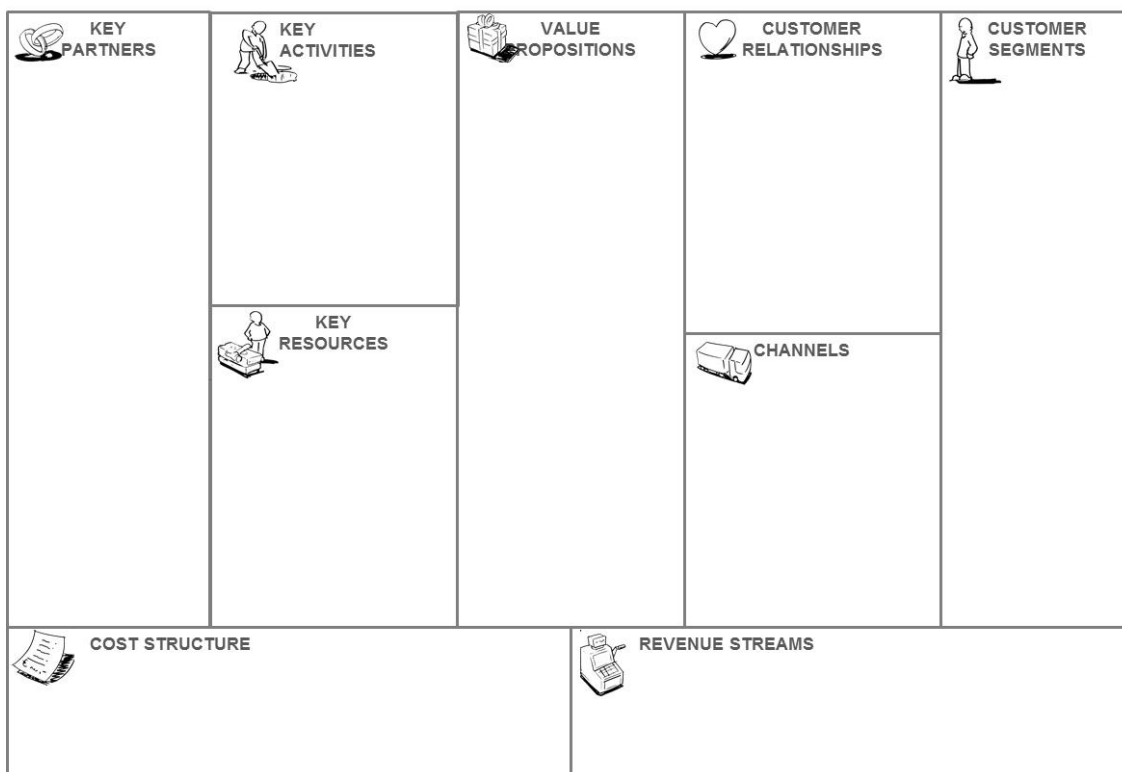
simulador de modelo de negocio, que permite mover e intercambiar las piezas antes de la versión final. Sobre todo por su posibilidad de trabajo entre emprendedor, mentor y docente para arribar a un modelo de negocio por tres etapas de interacción: bosquejo, completo y robusto.

Es claro que el objetivo no es describir tales herramientas y metodologías por sí mismas, sino mostrar la relación que tiene con todo el desarrollo previo de trabajo. Así, diremos que se requieren flujos de información no solo provenientes de fuentes de conocimiento para la innovación, sino ahora también del mercado para, por un lado, validar la hipótesis de valor que tiene usar el bien o servicio en que se concreta la innovación; pero por otro lado, lo que rodea a la propuesta del valor y que supone una relativa garantía de rentabilidad y aceptación en el “mercado”. Esto es, por un lado, descubrir a los clientes, es decir, el segmento del mercado para el cual se supone tiene un valor útil y que por ello, estará dispuesto a pagar un determinado precio; y por otro lado, todas aquellas actividades que dan soporte técnico y económico a la propuesta de valor. Dicho de otra manera el modelo de negocio de alto impacto es escalable y replicable; o desde la métrica del emprendimiento exitoso, tiene una ventaja sostenible –aceptada por el mercado- y es escalable –a mercados nacionales y/o internacionales-.<sup>3</sup>

Tratemos de visualizar, de una manera muy sucinta, al lienzo (CANVAS) desde una perspectiva constructivista del conocimiento, con la intención de ser una propuesta a desarrollar en trabajos de investigación posteriores. Así, desde esta

<sup>3</sup> Aunque sea a manera de referencia no todos los proyectos innovadores logran a la primera ser aceptados por el mercado o por la comunidad científica. Véase al respecto “10 Emprendedores exitosos que fueron rechazados” en <http://ow.ly/RO07f>.

perspectiva, el CANVAS posibilita permutar una cosa –bien o servicio- en una mercancía a partir interrelacionar los siguientes constructos socioeconómicos: 1) Propuesta de valor (descubrir el valor útil y de cambio de un artefacto); 2) Clientes (sujetos físicos o morales –dispuestos como mercado- dispuestos a pagar por aquel beneficio); 3) Relación con los clientes (descubrimiento del vínculo de satisfacción para el cliente, con el cual el cliente se “siente atendido” 4) Canales de Distribución (redes con otros que establecen un vínculo mercantil entre el artefacto y el cliente). Estos elementos conforman el centro nodal que hace posible el paso, dicho de manera grosera, de cosa a mercadería, en la economía de mercado global. La siguiente figura muestra las partes de que se compone el CANVAS.



**Figura 2. Lienzo del Modelo de Negocio.**

Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de Modelos de Negocios. Ed. DEUSTO, España. P. 44.

Al centro del lienzo se encuentra la PROPUESTA DE VALOR; a la derecha de ésta se encuentra el grupo de rubros que llevan al sujeto o grupo de personas que sostienen la propuesta de valor, a salir a buscar el SEGMENTO O SEGMENTOS DE CLIENTES (MERCADO), a especificar cómo sería la RELACIÓN CON LOS CLIENTES y definir cuáles serían los CANALES QUE RELACIONAN EL BIEN O SERVICIO CON aquel mercado. Del lado izquierdo se encuentran aquellos elementos que coadyuvan a sostener la propuesta de valor como tal, e incluso le podrían proporcionar valor agregado: ACTIVIDADES CLAVE que soportan la propuesta de valor; los PROVEEDORES O SOCIOS CLAVE con los cuales se vincula el bien o servicio y aquellos RECURSOS CLAVE sin los cuales la propuesta de valor no se sostiene. Todos estos elementos, una vez identificados, permitirán poner las bases de la parte inferior del lienzo: la ESTRUCTURA DE COSTOS y de manera importante FUENTE(S) DE INGRESO que muestran la rentabilidad de aquella propuesta de valor.

Ahora bien, en función del desarrollo inicial del presente trabajo, veamos más detenidamente los bloques de información requerido por el *BUSINESS MODEL CANVAS* más importantes vinculados a dar la certeza de que el bien o servicio es candidato a mercancía..

PROPUESTA DE VALOR (Value Propositions). Este es el elemento central de la metodología y dónde se deberá dar claridad de la INNOVACIÓN, pero ya no solo

en el sentido del conocimiento científico o académico que lo soporta; sino debe mostrar que es la solución que resuelve un problema de un grupo de personas o, como se conoce en esta metodología, por un segmento de clientes, los cuales pueden ser personas y/u organizaciones. Por ello, como vimos con anterioridad, la innovación debe reflejar una propuesta de valor, es decir, identificar *la necesidad o problemática que supone o está detrás de la “solución” que se plantea*. Por ello, se utilizan diversas preguntas o estrategias: ¿Cuál es el problema que resuelve? ¿Cuál es la recurrencia del problema? ¿Son muchas personas la que tienen el problema? Y la pregunta más importante es ¿Pagarían por la solución, por la innovación? O en el caso de una organización ¿La inversión en el cambio e innovación es rentable, da un amplio beneficio?

El sentido de contestar estas preguntas es, como decíamos antes, referente al conocimiento, hay que validar o probar que la idea tiene sentido, valor, y con base en ello, darle viabilidad.

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.” (Osterwalder, 2010:22)

Podemos decir, que para un modelo de negocio, no basta haber inventado algo o tener una muy buena idea; esta debe satisfacer una necesidad y por ello genera



un valor o interés y por ende una valor económico y con ello rentabilidad. Además, reiteramos, debe ser un valor sostenible y escalable. Es esta la naturaleza de la economía actual.

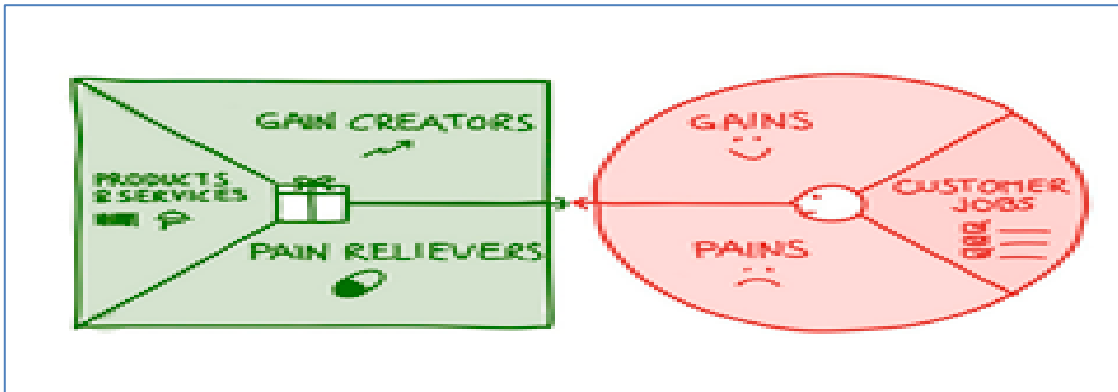
CLIENTES: SEGMENTO, RELACIONES Y CANALES. Con anterioridad señalamos que el conocimiento para que sea tal y pase a la innovación, debe ser validado por expertos y que ello nos lleva a tener un pool de innovaciones seleccionables en función de su validación por otros, que incluso, en algunos casos podrían ser rivales y robar ideas o bloquear la puesta en marcha de dichas innovaciones.

Pues bien, en el ámbito del modelo de negocios, la validación de la innovación o de la idea de negocio es realizada por el “Segmento de Mercado”. Esto es, debe haber gente a la cual le interese el bien o servicio.

Conforme se encuentran segmentos del mercado (de masas, nicho, diversificado, segmentado, etc), se establecen para cada uno de ellos, los canales de distribución y cómo será la relación con cada uno de ellos en distintos momentos de interacción: pre-venta, en la venta y pos-venta, de tal manera que se busca la denominada “fidelidad del cliente”. E incluso muchas de estas actividades generarán rentabilidad adicional, en el marco de las distintas fuentes de ingreso que posibilita la propuesta de valor.

Es tan importante y central la propuesta de valor y su visibilidad por “el mercado”, que se cuenta además, con un LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR (Figura 2). Esta herramienta presupone confrontar las suposiciones de la propuesta de valor

con la perspectiva de las necesidades del cliente (persona u organización) para su validación.



**Figura 3. Lienzo de Propuesta de Valor**

Fuente: Megias, Javier (2013). Value Proposition Canvas, El Lienzo De La Proposición De Valor. Última Consulta: 10 de septiembre de 2015, de: <http://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>.

Así, tenemos del lado del cliente las definiciones de: ¿Qué trabajos o actividades hace el cliente, para los cuales le será de utilidad el producto o servicio? ¿Cuáles son sus frustraciones y satisfacción en las soluciones obtenidas o que le gustaría obtener? <sup>4</sup>

Del lado del producto o servicio se encuentran los tres cajones equivalentes: ¿Cuáles productos o servicios pueden servirle al cliente para desarrollar su trabajo? ¿Cómo estos contribuyen a su satisfacción y/o aliviar sus frustraciones?

<sup>4</sup> Se ha desarrollado, en este sentido, también otra herramienta que se conoce como mapa de empatía, pero no lo desarrollaremos aquí para no desviarnos del objetivo.

De esta manera podemos dar mayor certidumbre de que la propuesta de valor subyacente en la innovación, tiene el potencial de encontrar un mercado y con ello generar rentabilidad.

#### ACTIVIDADES CLAVE, PROVEEDORES O SOCIOS CLAVE Y RECURSOS

CLAVE. Estos elementos darán cuenta de características propias de la propuesta de valor y de que, en su introducción al mercado facilitará obtener mayor rentabilidad a través de la posible disminución de costos y/o de satisfacer necesidades de los clientes correlacionadas a los bienes o servicios derivados de la innovación.

Si bien los anteriores son los componentes fundamentales para implementar el modelo de negocios, destaca como elemento central la propuesta de valor, pero no sola o por sí misma, sino en relación inseparable con el descubrimiento del cliente, del mercado. Es decir, en la economía moderna, de libre mercado, la innovación sin un cliente, sin un mercado, carece de utilidad y por ende de posibilidad de generación de rentabilidad y por ello está condenada – temporalmente- a ser descartada del pool de innovaciones viables y con ello el conocimiento que está detrás de la misma.

Desde otra perspectiva, el trabajo con el mercado: observando, escuchando, leyendo, a través de los flujos de información personales y organizacionales, se puede perfectamente dar origen de la propuesta de valor, que de paso al modelo de negocio por ser esta la dirección para detectar problemas que no han sido resueltos: coloquialmente preguntaríamos ¿Qué le duele a la gente, a la sociedad,

a las organizaciones? El problema identificado dará paso así a la investigación, consulta de los estancos de conocimiento que conduzcan a la propuesta de solución y que a su vez deberá de ser validado contra aquellos problematizados.

Con todos estos elementos, se puede aproximar de una manera muy cercana a la ESTRUCTURA DE COSTOS y con ello a LAS DIVERSAS FUENTES DE INGRESO que darán paso al plan de negocio y proyecto de inversión.

## CONCLUSIONES

1. El conocimiento sobre el hecho u objeto en su totalidad es una condición para el cambio y la innovación. Estos pueden tomar la forma de problemas a resolver o la necesidad de generar conocimiento como pieza de conocimiento mayor.
2. La información es el insumo sin el cual el conocimiento puede darse o encontrarse. Por ello, debe ser enmarcada como flujos de información, junto con los canales y direcciones por donde fluye.
3. En la Sociedad del Conocimiento, la red de información y conocimiento suponen la participación activa de los sujetos que de manera tácita o explícita comparten el conocimiento hacia un grupo o la organización en su conjunto.
4. Cuando el conocimiento e información fluyen, permiten el cuestionamiento a la institucionalidad de cómo se hacen, piensan e interpretan las cosas y los sucesos y con ello cabe la posibilidad del cambio paradigmático dirigidos a la innovación.

5. La innovación es un proceso constructivista, que parte de la apropiación de flujos de información que devienen en conocimiento. Pero adicionalmente, se encuentra inmersa en un proceso de valoración y validación por sujetos involucrados en el área de conocimiento o en el hacer institucional para el cual se desarrolla dicha innovación. Por ello, ésta última desarrolla en el tiempo un *pool* de innovaciones, las cuales serán seleccionadas conforme a la evaluación de su posible aceptación y éxito en función de su rentabilidad.
6. En la economía actual, de libre mercado, la innovación está asociada a la validación del mercado, es decir, debe mostrar su valor en cuanto a utilidad y su posible comercialización. Desde la perspectiva de la Economía Política, diríamos que debe mostrar valor de uso y valor de cambio que le permitan la connotación de MERCANCÍA, un producto mercable.
7. La metodología que ha mostrado en los últimos años que producto y mercado se encuentren para generar rentabilidad es el Modelo de Negocio, que a diferencia del Plan de Negocio o Proyecto de Inversión, permite modelar el bien o servicio en que se concreta la innovación, vinculándolo con un posible mercado. El resultado de ello es la demostración de su viabilidad económica en función de dar certidumbre sobre la propuesta de valor inmersa y de la hipotética demanda que tenga por un mercado escalable.

De esta manera en la economía actual, el conocimiento y la innovación productiva tienen sentido asociados, no solo a su utilización, sino a la rentabilidad que pueden proporcionar. Por ello, la propia economía de mercado ha generado la metodología del modelo de negocio que dé certeza del éxito de una StartUp, para atraer inversión y capitales interesados en escalar el bien o servicio.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Bourdieu, Pierre (2007). El sentido práctico. Siglo XXI Editores. México.
2. Bouchardy, Isabelle et Bratianu, Constantin (coord.) (2010). Organisations: entre innovations et normes. *Les revues - Sciences de la Société*, 81. Última consulta: agosto 2015, de: <http://w3.pum.univ-tlse2.fr/~no-81-Organisations-entre~.html#>
3. Bruker, Peter (2002), Historia Social del Conocimiento: de Gutemberg a Diderot. Ed. Paidós, Barcelona, España.
4. Castells, Manuel. (1999). Globalización Identidad y Estado En América Latina. Ministerio, Secretaría General de la Presidencia, Chile. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-
5. Domínguez, Alejandro (1999) Cambio y conocimiento en los sistemas I, Notas de curso, Fundación Arturo Rosenblueth, México.
6. Drucker, Peter F. (1959), Landmarks of Tomorrow. New York: Harper..
7. Drucker, Peter F. (1969), The Age of Discontinuity. New York: Harper & Row.
8. Drucker, Peter F. (1997). La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios. Clásicos del Management. Barcelona: Apóstrofe.
9. Hessen, Johannes (2007), Teoría del Conocimiento, Trd. de José Gaos, Instituto Latinoamericano de Ciencia y Artes. Ed. Losada, Buenos Aires, Argentina.
10. Ibarra Mares, Alberto y Castrillo Galván, Alexander (2013), Emprendimiento para Creación de Empresas con Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Metodología y Aplicación del Modelo GEM, Ed. Fundación Universitaria

Andaluz Inca Garcilaso para eumed.net. Última consulta: agosto de 2014,  
URL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1363/index.htm>

11. Karsten Krüger (2006). El concepto de 'sociedad del conocimiento. Rev. *bibliográfica de geografía y ciencias sociales, Serie documental de Geo Crítica*, Universidad de Barcelona, Vol. XI, nº 683, 25 de octubre de 2006. España
12. Knorr Cetina, Karin (2005). La fabricación del conocimiento. Un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciencia, Ed.: Universidad Nacional de Quilmes, 2005. Buenos Aires, Argentina.
13. Magretta, Joan (2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, From The May 2002 Issue. En HBR Free Webinar. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter#>
14. Marx, Karl (1891), Trabajo asalariado y capital, Última consulta: Agosto 2011.  
de: <http://bivir.uacj.mx/LibrosElectronicosLibres/Autores/CarlosMarx/Trabajo%20asalariado%20y%20capital.pdf>
15. Megias, Javier. Value Proposition Canvas, el lienzo de la proposición de valor. Última consulta: 10 de septiembre de 2015, de: <http://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>
16. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999), La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Ed. Oxford University Press, México.
17. Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de Modelos de Negocios. Ed. DEUSTO, España.

18. Porter, M. E. (1999). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. Harvard Business School Press, 1999.
19. Ramírez Faundez, Jaime, *El conocimiento del Conocimiento y el Valor Conocimiento*, Notas.
20. Rivas, Gonzalo; Rovira, Sebastián y; Scotto, Stephany, *Reformas a la institucionalidad de apoyo a la innovación en América Latina: antecedentes y lecciones de estudios de caso*. En *Nuevas instituciones para la innovación. Prácticas y experiencias en América Latina*. Gonzalo Rivas y Sebastián Rovira Editores. Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2014. PP. 11-33.
21. Blank, Steve (2013). *Customer Development* de Steve Blank I. Publicado por Nestor Guerra, Udacity y UniMOOC. URL: <https://youtu.be/GVXYAwXHpvq>.
22. Villoro, Luis (2009), *Crear, saber, conocer*. Siglo XXI. México.



# La educación semipresencial en las IES, un enfoque académico

---

*Arturo Zepeda Pineda*<sup>1</sup>  
*Ma. del Pilar Enríquez Gómez*<sup>2</sup>  
*Elena Aguilar Canseco*<sup>3</sup>  
*Tania B. Quintero Bastos*<sup>4</sup>  
*Susana Gallegos Cázares*<sup>5</sup>

Esta investigación abarca una revisión documental desde la perspectiva académica, sobre cómo la educación semipresencial ha obligado a las organizaciones dedicadas a la formación de estudiantes a nivel superior, comúnmente conocidas como Instituciones de Educación Superior (IES), a cambiar sus esquemas educativos conforme avanza la ciencia y tecnología, para lograr su consolidación como organismos promotores de educación. En consecuencia, es necesario revisar los perfiles de aquellos actores que pertenecen a los sistemas semipresenciales, toda vez que de ello depende la planeación, organización, control y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje que dada la apertura y globalización, permiten nuevas formas de aprendizaje significativo. Por lo tanto, en este documento se abordará el contexto de la educación semipresencial, sus componentes, perfiles de sujetos involucrados y consideraciones relevantes.

**Palabras clave:** Perfiles, estudiantes, académicos, proceso enseñanza aprendizaje.

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. [azepeda@uv.mx](mailto:azepeda@uv.mx)

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. [penriquez@uv.mx](mailto:penriquez@uv.mx)

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. [eleaguilar@uv.mx](mailto:eleaguilar@uv.mx)

<sup>4</sup> Universidad Veracruzana. [tquintero@uv.mx](mailto:tquintero@uv.mx)

<sup>5</sup> Universidad Veracruzana. [sgallegos@uv.mx](mailto:sgallegos@uv.mx)

## **Introducción**

Actualmente la interacción entre los países demanda que las organizaciones se encuentren consolidadas en un contexto globalizado, en ese sentido, las organizaciones orientadas a la educación superior, revelan ciertos hechos relacionados con el ingreso a las Instituciones de Educación Superior (IES) quienes ofrecen sistemas semipresenciales y virtuales como una alternativa para dar cabida a mayor número de estudiantes sin necesidad de asistir presencialmente a las aulas, permitiendo con ello la apertura a una sociedad del conocimiento en donde se haga valer el derecho a la educación.

Esta revisión temática sobre los actores que intervienen en la educación semipresencial, tiene como objetivo resaltar la importancia que éstos representan en una organización formadora de estudiantes como las IES, ya que el estudio de las características y condiciones de sus perfiles dentro del proceso enseñanza aprendizaje, impacta en el logro de las metas organizacionales por lo que cualquier organismo debe conocer a sus integrantes y al contexto en el cual se desarrollan, para poder implementar líneas de acción y mejorar las condiciones necesarias para la consolidación de sus procesos, máxime en un organismo que ofrece educación semipresencial.

Dado lo anterior, es necesario el trabajo conjunto de académicos, profesionales técnicos, temáticos y pedagógicos que a través de la aplicación y evaluación rigurosa, apoyen en la preparación de los perfiles requeridos, en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) y así ampliar la cobertura de la educación a nivel superior, brindando un sustento a las innovaciones en el

proceso de enseñanza aprendizaje.

La presente investigación se ha desarrollado bajo la premisa del análisis de los perfiles tanto de académicos como de estudiantes universitarios en los sistemas semipresenciales intentando resaltar la importancia que este tema tiene en el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje, abordando los siguientes apartados: en primer lugar se plantea el contexto de la educación semipresencial, seguida de sus componentes y de los perfiles de los sujetos involucrados, mencionando algunas consideraciones relevantes que impactan en los sistemas de educación semipresencial. Al término se presentan conclusiones y referencias bibliográficas.

## **Contexto de la Educación Semipresencial**

Para hablar de los sistemas semipresenciales, es necesario centrar nuestra mirada en la educación a distancia, *“se puede decir que la educación a distancia es una estrategia metodológica en el proceso de enseñanza y aprendizaje que rompe con las nociones de espacio y tiempo, que posibilita la interacción de actores en el proceso y la movilidad del conocimiento en contextos de gestión diferentes”*. (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2014)

Esta modalidad educativa tiene en México una tradición de más de 50 años. Y en la educación superior la modalidad abierta inicia a partir de 1972, con el Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la Universidad Nacional Autónoma de México, siguiendo este esquema la Universidad de Guadalajara, el Sistema de Institutos Tecnológicos dependientes de la Secretaría de Educación Pública, la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, así como la Universidad Veracruzana. Destacando que esta modalidad ha tomado gran

auge entre los centros educativos tradicionales, formando parte del programa de estudio de muchas instituciones de educación superior. Jiménez menciona incluso que esta modalidad es un alternativa para reducir el rezago: *“Pese a perfilarse a escala mundial como alternativa para reducir el rezago en la cobertura de educación superior, en México sólo 200 mil alumnos cursan licenciaturas o maestrías mediante la modalidad de educación a distancia, mientras en el sistema tradicional o presencial la matrícula es de 3 millones 500 mil estudiantes.”* (Jiménez, 2013)

La ANUIES reporta que al año 2000 el 38.7% de las Instituciones de Educación Superior (IES) ofrecían programas de educación a distancia y el 53% proyectaba incursionar en la modalidad. El 69% de dichos programas se orientaban al posgrado.

Sin duda, la tendencia generacional marca en la actualidad el incremento en el desarrollo de programas de posgrado en especial en la modalidad a distancia como respuesta a la demanda de formación a lo largo de la vida y la urgente necesidad de proporcionar nuevos espacios de aprendizaje para ello. Dicha modalidad se ha considerado idónea para personas con propósitos de superación personal, profesional y científica.

Sin embargo, tanto el número de instituciones como la oferta de programas en educación abierta y/o a distancia, en los sistemas de educación superior, es aún limitada y los programas sólo reproducen la estructura académica y administrativa de los modelos escolarizados, aun cuando cuenten con diseños flexibles que faciliten los espacios de aprendizaje independiente.

Al respecto, se destaca el documento “La educación Superior en el Siglo XXI, líneas estratégicas para su desarrollo” ANUIES (1998) el cual resalta la importancia que tendrían las modalidades a distancia para las IES, especialmente en *“la ampliación y diversificación de la oferta educativa, la formación de recursos humanos a nivel profesional y para la capacitación de los profesionistas en activo”*. En el mismo documento se advertía que la demanda que se vislumbraba para el siglo XXI *“difícilmente podrá ser atendida con los sistemas tradicionales”* (pp. 178). Posteriormente (2001), se publicó el Diagnóstico de la educación superior abierta y a distancia, donde se hizo un recuento del crecimiento que en esta modalidad habían experimentado las IES *“ante la posibilidad que el incremento vertiginoso de ofertas educativas a distancia tomen la delantera”* (pp. 5). En la actualidad, estos programas en las universidades han evolucionado a tal grado que la ANUIES publica en ese mismo año el Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia, documento que propone líneas estratégicas para el desarrollo de estas modalidades, y que surge de *“establecer un marco de referencia para la toma de decisiones que las instituciones de educación superior tendrán que enfrentar, para fortalecer y fomentar la generación de modalidades educativas innovadoras que den respuesta a las demandas sociales de un mundo en constante cambio y cada vez más interrelacionado”* (pp.12).

En una modalidad a distancia, los medios y recursos utilizados van desde los medios convencionales de materiales impresos, objetos, vídeo, audio, discos magnéticos, los CD ROM, hasta las transmisiones televisivas, de videoconferencia vía satélite y la red Internet.

La inserción de las TICS en la educación, ha permitido nuevas estrategias y formas en el proceso de enseñanza aprendizaje que han dado origen a diversas modalidades tales como la denominada “a distancia”, misma que se lleva a cabo de forma contraria al modelo clásico presencial, en donde se utilizan otros tipos de medios para establecer la comunicación entre los estudiantes, académicos y contenidos, esto se puede apreciar en la siguiente figura.

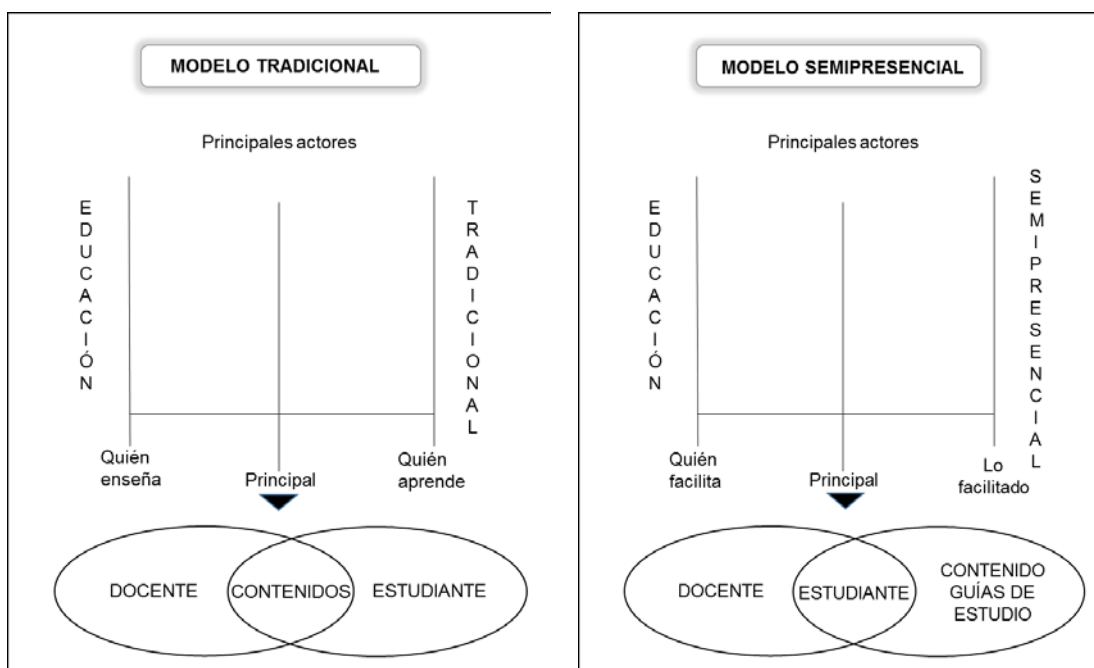


Figura1: Actores en los modelos de educación tradicional y semipresencial

Fuente: Valenzuela (2006) Apuntes para una educación semipresencial

El origen de nuevas formas de aprendizaje basadas en las TICS, tiene un alto impacto pedagógico, económico y organizacional, para ello la cooperación institucional e intergubernamental está en incremento, y el aula global ha tenido éxito en un número considerable de proyectos.

El impacto económico del aprendizaje abierto y a distancia es significativamente distinto del modelo de educación convencional ya que por lo general las

inversiones en infraestructura sustituyen la carga de los costos fijos en la educación presencial.

En cuanto al impacto pedagógico, la UNESCO ha contribuido a la construcción de las sociedades del conocimiento en un ámbito de aprendizaje constante mediante esfuerzos cooperativos en el desarrollo de programas de educación abierta y a distancia generando un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes que utilizan esta modalidad.

Respecto al impacto organizacional, se destaca la importancia de la creación de actividades que fortalezcan la política, la administración, el financiamiento, recurso humano y tecnológico para establecer y administrar un sistema de educación abierta y a distancia eficiente.

De tal suerte que en México, la ANUIES ha realizado una propuesta de un marco normativo con la finalidad de evaluar la calidad de los programas de educación a distancia así como criterios, parámetros e indicadores pensados específicamente para esta modalidad.

Una estrategia destacada por parte de diversas universidades públicas y privadas para aumentar su cobertura y disminuir las demandas insatisfechas, consiste en la expansión de la educación no presencial a través de un incremento de la oferta a distancia, resolviendo con ello la saturación de las aulas en la modalidad presencial. Al respecto Jiménez Arturo rescata en su artículo "Educación a Distancia, el patito feo de las IES en México", publicado en el periódico la Jornada el 16 de diciembre del 2013, comenta que *"el gobierno se ha fijado lograr una cobertura de educación superior de 70 por ciento a nivel nacional, hacen falta 3*

*millones y medio de espacios que se podrían cubrir a través de e-Learning”* mismo que es considerado como una modalidad a distancia.

En América Latina, el desarrollo de la educación superior a distancia, se originó debido a múltiples factores que contribuyeron a su surgimiento y difusión y en respuesta a diversas necesidades educativas (Litwin, 2000), tales como a) alfabetización, b) incorporación cada vez más temprana al mundo del trabajo y c) población aislada de los centros urbanos o imposibilitada de acceder, por muy diferentes motivos, a las formas convencionales de enseñanza.

### **Educación semipresencial**

En los últimos años en el ámbito de la educación se han generado diversas modalidades dependiendo de los objetivos trazados, una de estas modalidades es conocida como educación a distancia, la cual se concibe como una educación físicamente alejada del estudiante, sin embargo, dentro de esta modalidad ha surgido otra denominada educación semipresencial.

Muchos catalogan la educación semipresencial como una modalidad de la educación a distancia, en cuestión de clasificaciones existe una lista extensa: estudio por correspondencia, estudio en casa, autoestudio guiado, estudio independiente, estudios externos, aprendizaje flexible, autoformación, educación virtual, etc.

La educación semipresencial da una idea de “mitad”, es decir, no es totalmente presencial ni totalmente a distancia, sino es un sistema que comparte ambas modalidades impartiendo cursos adaptados a un sistema casi a distancia que opera mediante reuniones presenciales, asesorías o tutorías.



Este modelo surge del proceso de convergencia entre las modalidades presencial y a distancia en la educación superior, el cual se ha inclinado por el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), donde se pueden identificar diversos grados de hibridación que para algunos autores constituyen modelos, reconociendo cinco tipos en los que ocurre educación a distancia en diferentes niveles: (CONACYT, 2014)

- El estudio independiente guiado (modalidad abierta),
- El aula remota (modalidad a distancia),
- El modelo interactivo basado en TIC (modalidad a distancia),
- El modelo híbrido (modalidad mixta) y
- El modelo presencial apoyado con tecnología (modalidad presencial).

El tipo de educación antes descrita también es denominada modalidad -mixta o híbrida – haciendo referencia a las actividades que se desarrollan tanto en forma presencial como en línea o a distancia, misma que se basa en el aprendizaje combinando diferentes modos de interacción, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, al respecto se menciona que “...*la sociedad del conocimiento y los sistemas de educación superior tienden a conjugar un modelo híbrido que incorpora modalidades presenciales y a distancia*” (Pastor Angulo, 2005).

En la siguiente figura se ejemplifican las combinaciones de tiempo y espacio que pueden surgir mediante las nuevas modalidades educativas a las cuales se ha hecho referencia en los párrafos anteriores.

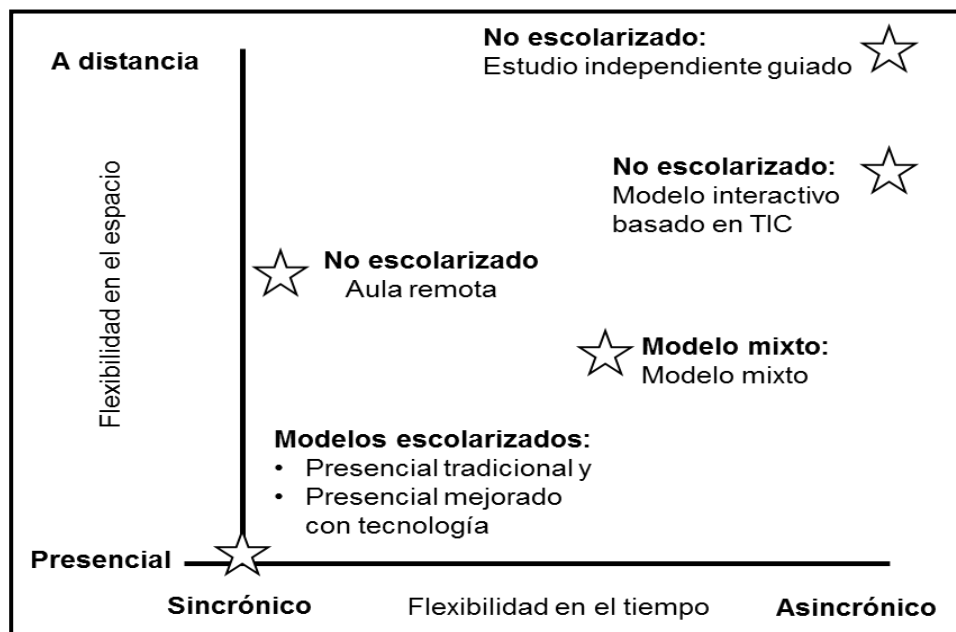


Figura 2: Ejemplo del grado de flexibilidad en el tiempo y en el espacio de los distintos modelos educativos, contrastándolo con el modelo presencial.

Fuente: CONACYT (2014), Fundamentos sobre calidad educativa en la modalidad no escolarizada, recuperado en <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/documentos/924-fundamentos-sobre-la-calidad-educativa-modalidad-no-escolarizada/file>

Asimismo, para que opere un sistema semipresencial se deben analizar al menos tres elementos para su implementación:

- ✓ Competencias profesionales
- ✓ Entorno de los actores involucrados
- ✓ Recursos necesarios disponibles para su desarrollo

Además, el término semipresencial indica que es un sistema o proceso educativo en el cual no se acude de forma diaria a las clases, puede ser semanal, quincenal o mensualmente; aprovechando el tiempo presencial para aclarar dudas, compartir ideas, generar retroalimentación, resolver inquietudes, entre otras actividades.

García Aretio mencionado por Valenzuela Pineda en su libro “Apuntes para una educación semipresencial” (2006), define a la enseñanza semipresencial como:

*“Denominación utilizada en determinados ámbitos españoles y de algún otro país, queriendo enfatizar el componente de relación presencial frecuente entre docente y educando. La duda estará en saber qué porcentaje de presencialidad se precisa para utilizar este término. En todo caso, la aproximación que se está produciendo entre los diseños de enseñanza a distancia y los de la presencial y la similitud entre las tecnologías utilizadas según Bartolomé (2000), invitan a la elaboración de diseños o entornos de carácter semipresencial”*

Lo anterior puede ejemplificarse en la imagen siguiente donde se muestra con mayor precisión la interacción entre las técnicas utilizadas en la educación presencial y a distancia que son el origen de la educación semipresencial.

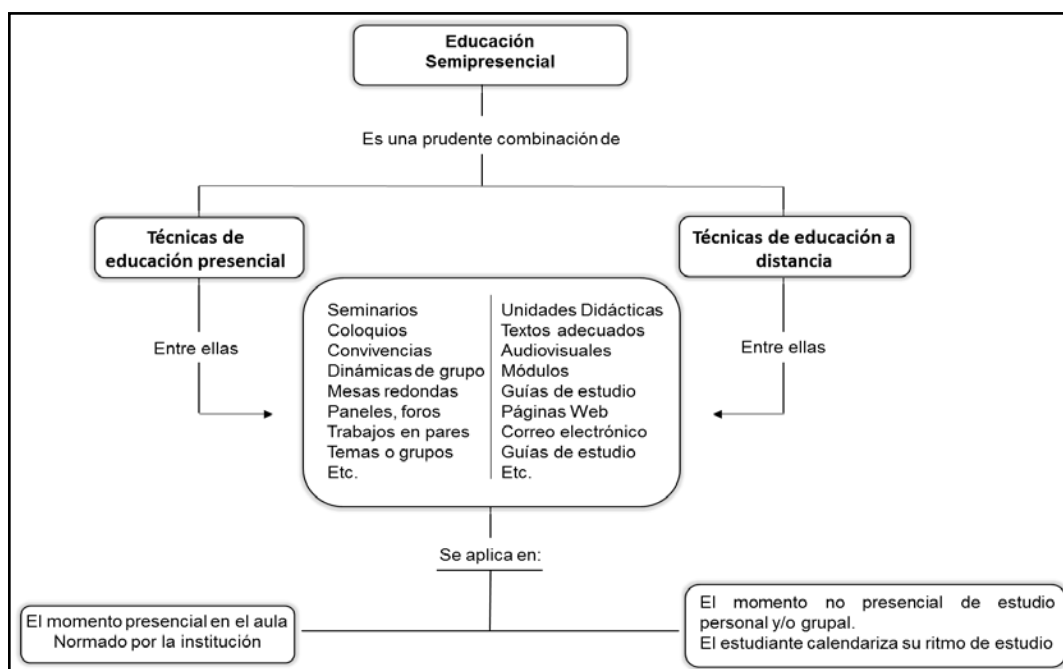


Figura 3: Mapa conceptual de Educación Semipresencial

Fuente: Valenzuela (2006) Apuntes para una educación semipresencial

En resumen, se puede decir que la educación semipresencial presenta las siguientes características: flexible, estructurada, centrada en el estudiante y con actividades presenciales sistemáticas.

Ser flexible indica adaptarse a diversas situaciones laborales, personales así como geográficas y de aprovechamiento académico del estudiante. Implica a su vez flexibilidad tanto en currícula, procesos, ayudas pedagógicas y sistemas de evaluación.

La estructura se refiere a favorecer la organización y desarrollo del aprendizaje, es decir, servir de guía para los estudiantes y sus tutores.

Centrada en el estudiante significa que éste asuma su propio proceso de formación, demandando independencia a tal grado que se convierta en autogestor de la información y del conocimiento.

Las actividades presenciales sistemáticas permiten el andamiaje, coadyuvando a la presentación y orientación de contenidos, evaluación y control del aprendizaje.

## **Componentes de la educación semipresencial**

Los componentes que se han identificado en un modelo semipresencial son: estudiantes, personal académico, medios de enseñanza, actividades presenciales, autoaprendizaje y escenarios educativos. Dichos componentes deben asegurar que se cubran los estándares mínimos de calidad en la educación, por ello existen indicadores que se recomienda adopten las IES con programas virtuales y semipresenciales.

Dichos indicadores abarcan básicamente cuatro temáticas conforme se visualiza en la figura siguiente: (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, 2006)

- 1) Tecnología
- 2) Formación
- 3) Diseño instruccional
- 4) Servicio y soporte

<p style="text-align: center;"><b>TECNOLOGÍA</b></p> <p>Infraestructura que soporta el sistema de educación virtual: equipos informáticos y humanos</p>	Infraestructura tecnológica
	Disponibilidad rendimiento y capacidad
	Seguridad y privacidad
	Accesibilidad
	Usabilidad y navegabilidad
	Mantenimiento
<p style="text-align: center;"><b>FORMACIÓN</b></p>	Equipo docente
	Alumnos
<p style="text-align: center;"><b>DISEÑO INSTRUCCIONAL</b></p>	Orientaciones generales del curso
	Objetivos
	Contenidos
	Interacción
	Seguimiento y tutoría
	Evaluación
<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO Y SOPORTE</b></p>	Servicios de información
	Atención al alumno

*Figura 4:* Componentes de cursos virtuales que se considerarían como indicadores de calidad.

*Fuente:* García Martínez, V., Magaña Medina, D., & Arellano Quintanar, S. (Junio de 2010), basado en el trabajo de Rubio (2009) La evaluación de programas en la modalidad a distancia, reflexión sobre un modelo.

Cabe destacar que el indicador de formación involucra tanto al académico como al estudiante, así como el indicador de diseño instruccional abarca los contenidos,

teniendo claro que en esta modalidad el académico funge sólo como un asesor o facilitador que utiliza las herramientas necesarias para que el estudiante logre transitar de manera amigable a través de sus cursos.

Sin embargo, esta investigación centrará su atención en los perfiles de los sujetos, mismos que requieren especialización tanto del uso del medio tecnológico como de los contenidos. En ese sentido, el estudio de los perfiles puede apoyar la construcción de materiales didácticos especializados adecuados a las condiciones y posibilidades de los estudiantes y académicos y conocer las condiciones de vida de la población estudiantil, de tal suerte que se logre el grado de dominio de conocimientos, herramientas y estrategias de aprendizaje.

Lo cierto es, que tanto el indicador de tecnología como el de servicio y soporte actualmente marcan una brecha entre la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas y la disponibilidad para los estudiantes y académicos al acceder a la educación abierta y a distancia, e incluso influyen los diversos contextos pedagógicos, tal como se indica en la siguiente cita: *“La incorporación de nuevas tecnologías en los centros educativos, debe examinarse considerando a los sujetos que van a utilizarlo, y los contextos de trabajo donde habrán de operar desde un enfoque pedagógico”* (Pastor Angulo, La Educación Superior a Distancia en el nuevo contexto Tecnológico del Siglo XXI, 2005)

Por ello y a pesar de que existen modalidades donde se puede traspasar fronteras de manera más sencilla que la tradicional, donde un estudiante no tiene que ir al aula, sino que el aula viene a él, se requieren mecanismos que puedan vigilar que

el proceso de enseñanza aprendizaje cumpla con los objetivos y estándares que se exigen para la formación y profesionalización de los individuos.

En consecuencia, el perfil de los sujetos que demandan este tipo de servicios educativos cobra vital relevancia, así como el modelo pedagógico que se instaure para darle seguimiento que por sus particularidades son diferentes a los de un sistema presencial, no así los perfiles de egreso que deben ser siempre orientados a satisfacer las necesidades sociales.

Lo anterior marca un desafío para la Subsecretaría de Educación Superior desde la perspectiva de la educación abierta y a distancia por lo que ésta deberá realizar una serie de acciones, con el propósito de garantizar la calidad de los programas, compatibilizar modelos, favorecer el uso de redes, facilitar el acceso a los bancos de información en línea, y conjugar esfuerzos para la formación, actualización y capacitación de recursos humanos y personal académico; además, será necesario describir a detalle el perfil de los actores involucrados.

### **Perfiles de la educación semipresencial**

Analizar los perfiles tanto de académicos como de estudiantes universitarios en los sistemas semipresenciales es de suma importancia toda vez que este tipo de educación requiere competencias específicas de los actores involucrados ya que de ello depende el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje.

En cuanto al perfil del académico es necesario que este domine los siguientes temas:

- *El rol de guía o facilitador.* Ser mediador entre saberes y estudiantes.

- *Innovación metodológica.* Conocer y aplicar nuevas metodologías que promuevan un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.
- *Actitud de cambio.* Concebir la educación como un proceso de cambio y de crecimiento distinto al tradicional.
- *Distancia física con el estudiante.* Manejar la interacción una vez a la semana sin que ello implique un aislamiento.
- *Uso de las TICS.* Mantener nexos con el estudiante utilizando tecnología educativa de vanguardia que permita la manipulación de materiales o guías de estudio.

Aunado a lo anterior, resulta conveniente que los académicos en la educación semipresencial, no tan sólo sean expertos en contenidos y especialistas en producción de materiales didácticos, sino también brinden acompañamiento tutorial a lo largo de la trayectoria académica de los estudiantes.

Por otra parte, dado que los estudiantes constituyen el elemento principal del proceso de enseñanza aprendizaje en un sistema semipresencial, es necesario considerar diversos aspectos tales como lugar de residencia, edad, ocupación, nivel académico, intereses, entre otros, así como los siguientes puntos:

- *Organización del tiempo.* Controlar espacios, ritmos de estudio, actividades, etc., durante los días que no está presencialmente en el aula, para cubrir oportunamente las actividades del curso.
- *Nuevas formas de estudio.* Exigir autodisciplina ya que el éxito de este sistema dependerá de su dedicación y perseverancia en el estudio.



- *Espacios para interacción.* Brindar oportunidades para la socialización y el aprendizaje colaborativo a través de encuentros presenciales o electrónicos.

Lo cierto es que los estudiantes de este tipo de educación requieren tener motivación genuina para el estudio, denotando altos niveles de atención y trabajo autorregulado, expresando mayor preocupación por los resultados obtenidos en sus evaluaciones y responsabilizándose sobre sus actos.

En este sentido, los sistemas de educación semipresencial están encaminados a establecer modelos educativos en donde el aprendizaje adquiere un sentido diferente respecto del que se tiene en los sistemas presenciales (Moreno Almazán & Cárdenas López , 2012), por lo que se requiere ajustar los perfiles de los estudiantes, ya que ellos son los protagonistas principales en el proceso de enseñanza aprendizaje, de tal suerte que en la medida en que se cumplan con estos tipos de perfiles (ad hoc al sistema al cual pertenecen), le permita al estudiante:

- Tomar decisiones con respecto a opciones curriculares.
- Decidir cuándo requiere ayuda del académico.
- Exigir respeto sobre sus estilos y modos de aprendizaje manifestando lo aprendido.
- Tener en cuenta sus condiciones de vida y para el estudio.
- Transitar libremente en un ambiente y entorno propicio.

- Optar por contenidos de acuerdo a sus intereses de formación.

Es indudable que existen diversos factores que influyen en los perfiles de los estudiantes de los sistemas semipresenciales, sin embargo no hay que perder de vista el autoestudio, las metas académicas y personales, motivaciones, necesidades, expectativas y el contexto en el cual se desarrolla, así como trabajo colaborativo, relaciones socio afectivas y una adecuada planeación.

## **Consideraciones del Sistema Semipresencial**

Actualmente en nuestro país las IES que ofrecen programas en modalidades semipresenciales y a distancia han incorporado ambientes de aprendizaje virtuales de manera excesiva, sin una base metodológica y pedagógica que permitan validar la eficiencia de estas herramientas, obstaculizando así los resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otro punto importante es el grado de sentido de pertenencia que los estudiantes incorporados a un sistema semipresencial y a distancia, denotan hacia la institución a la cual pertenecen, ya que el hecho de no compartir espacios físicos de manera permanente entre los actores involucrados genera una sensación de aislamiento.

Aunado a lo anterior, la percepción que se tiene de estos sistemas es que no cumplen con los estándares de calidad, por lo que no se les reconoce como sistemas formales considerando a sus estudiantes con una formación académica contraria a la de estudiantes de sistemas presenciales. Sin embargo, los estudiantes reciben los mismos contenidos programáticos impartidos en sistemas presenciales, por lo que se exige mayor esfuerzo y dedicación, que propicie un

sistema personal de autoestudio. Es por ello que resulta necesario contar con una guía de estudio que erradique las desventajas que presenta el sistema semipresencial tales como la falta de: distribución del tiempo de clase, utilización de diversos materiales de estudio, definición de actividades a realizarse por parte del estudiante, criterios de desempeño y evaluación, y de estrategias de enseñanza.

El rol del académico a veces puede considerarse como una simulación, ya que confunde su función y en lugar de facilitar y guiar de manera estructurada al estudiante, lo deja sin un acompañamiento que le permita saber lo que debe hacer, lo cual impacta en la formación integral del estudiante.

Sin duda alguna la ausencia de capacitación para el uso y dominio de las TICS, así como de la operación del sistema semipresencial impacta en los resultados que se esperan obtener tanto en el perfil de egreso de los estudiantes como en el rendimiento y productividad de los académicos.

Cabe resaltar que los escenarios educativos que presupone la modalidad semipresencial son heterogéneos y en su desarrollo cobran particular relevancia en la medida en que se logren integrar, es por ello que para una educación a distancia o semipresencial con éxito se requieren: materiales de aprendizaje de calidad y controles ad hoc con los programas educativos, así como una infraestructura tecnológica a la vanguardia que permita llevar a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje.

Debido a la crisis económica que atraviesa nuestro país, las personas requieren estar inmersas en el área laboral para poder sufragar sus necesidades, lo cual las

limita a invertir tiempo para cursar estudios de nivel superior, es por ello que la educación abierta y a distancia proporciona flexibilidad para que los estudiantes lleven a cabo diversas actividades, tanto académicas, laborales como personales, sin la necesidad de presentarse físicamente en la institución educativa, lo cual ha permitido ampliar las oportunidades de acceso a la educación, eliminando las barreras que representa el estudiar en un sistema presencial como: costos, situación geográfica y los tiempos o periodos de estudio, sin mermar la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que:

- ✓ Promueve el aprendizaje por iniciativa propia
- ✓ Brinda flexibilidad en los plazos y en la dedicación de la formación académica
- ✓ Facilita la organización y ahorro en tiempo y dinero
- ✓ Propicia mayor interacción entre los estudiantes y las tecnologías
- ✓ Permite mayor acceso a información
- ✓ Favorece la retroalimentación continua
- ✓ Promueve el desarrollo de habilidades como: comunicación, dominio de distintos lenguajes y medios, autonomía y pensamiento crítico
- ✓ Coadyuva la autorregulación personal (el autocontrol y la disciplina)
- ✓ Contribuye al desarrollo de creatividad, actividad mental y valores

## Conclusiones

- Debe reconocerse que los sistemas semipresenciales tradicionalmente habían estado enfocados al adulto, por su capacidad para el autoestudio, sin embargo actualmente se ha ampliado y diversificado, abarcando también a usuarios más jóvenes que requieren una guía estructurada de su aplicación y seguimiento.
- La utilización y combinación de modalidades educativas, ha dado cabida a mejoras en la cobertura, calidad y eficiencia de los procesos de enseñanza aprendizaje, así como también ha representado ahorro económico, reduciendo tiempos y distancias al momento de impartir los programas, optimizando con ello la utilización de sus recursos y contribuyendo al desarrollo de redes de cooperación entre las IES.
- El paradigma tanto de académicos como de estudiantes, ha estado centrado en una instrucción presencial, sin embargo, cuando éstos pertenecen a un sistema semipresencial, requieren apropiar, interiorizar y hacer valer los lineamientos que éste demanda, es decir, ambos deben tener un sentido de pertenencia fortalecido y adquirir y desarrollar las herramientas didácticas que les permitan lograr resultados óptimos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Los sistemas semipresenciales deben operar bajo la perspectiva de que el estudiante sea el protagonista principal de su aprendizaje y que a su vez, se dé cuenta que asistir una o dos veces a la semana a una institución educativa, no implica solo recibir clase, sino implica compartir y enriquecer

sus conocimientos previa revisión de los contenidos del curso, lo cual le brindará al académico, una perspectiva de que con sus actitudes logrará que el estudiante asista con una mentalidad diferente y abierta al cambio, facilitando con ello el proceso de enseñanza aprendizaje.

- Los académicos no deben ser ajenos al proceso de formación del cual son integrantes, ni a los centros de trabajo, entorno familiar y características culturales de los estudiantes en los sistemas semipresenciales, deben facilitar su integración y orientar sobre lo que éstos sistemas ofrecen: un conjunto de posibilidades formativas que no es posible alcanzar en un sistema presencial.
- Cualquier escenario educativo, debe estar fortalecido y lograr la excelencia académica que permita la comunicación pedagógica entre sus actores, lo cual puede lograrse siempre y cuando cuente con los perfiles requeridos para su operación, de lo contrario habrá un fracaso inminente, aún y cuando tenga la mejor tecnología educativa.
- La revisión de los perfiles de los actores involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje requieren sustento pedagógico, soporte tecnológico y metodología propia, lo cual implica un equipo multidisciplinario donde el académico, tutor o asesor y los estudiantes, sean apoyados por personal tecnócrata que con base en su metodología, propicie el aprendizaje independiente, con multimedios de apoyo didáctico y evaluación formativa, logrando con ello fortalecer el sentido de pertenencia del sistema semipresencial al cual pertenecen.

- Más allá del origen y desarrollo que sigue la educación semipresencial en los distintos contextos, en general, aparece como una alternativa más flexible que la educación presencial, que intenta llegar a aquellas personas que están imposibilitadas de incorporarse a sistemas presenciales por distintos motivos, tales como: distancias geográficas, impedimentos físicos, situaciones socio-económicas adversas, etc.
- El desarrollo tecnológico por sí solo no garantiza el progreso de las organizaciones ya que depende de los actores involucrados y los medios que utilice para integrarlo.
- A partir de los avances de la ciencia y tecnología, las organizaciones deben reorientar sus objetivos para lograr su consolidación por lo que en las Instituciones de Educación Superior (IES) la educación semipresencial ha sido un detonante para cambiar sus esquemas educativos y lograr su consolidación como organizaciones promotoras de la educación.

## Bibliografía

Amato, D., & Novales Castro, X. (2014). Utilidad para el aprendizaje de una modalidad educativa semipresencial en la carrera de Medicina. *Investigación en Educación Médica*, 147-154.

ANUIES. (2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI*. Recuperado el 10 de 9 de 2012, de [http://www.anui.es.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2001). *Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia*. México, D.F.: ANUIES.

Carlos, B. R. (2006). Acercamiento a las nuevas modalidades educativas en el IPN. *Innovación Educativa*, 5-16.

Claudio, R. (2008). TIPOLOGÍA DE LAS TENDENCIAS DE LA VIRTUALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA. *Diálogo Educativo*, 341-355.

Claudio, R. (2014). La virtualización universitaria en América Latina. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 33-43.

Claudio, V. R. (2007). La despresencialización de la educación superior en América Latina: ¿tema de calidad, de cobertura, de internacionalización o financiamiento? *Apertura*, 32-49.



Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (Mayo de 2006). Manual para la autoevaluación. *Metodología General CIEES para la Autoevaluación de Programas Educativos Modalidades Mixtas y No Escolarizadas*. Distrito Federal, México: CIEES.

Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. (2006). *Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual*. Bogotá: CORCAS Editores LTDA.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (Febrero de 2014). [www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx).  
Obtenido de <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/documentos/924-fundamentos-sobre-la-calidad-educativa-modalidad-no-escolarizada/file>

Elizabeth, V. P. (2006). *Apuntes para una educación semipresencial*. Guatemala: URL-KFW.

García Martínez, V., Magaña Medina, D., & Arellano Quintanar, S. (Junio de 2010). *La evaluación de programas en la modalidad a distancia, reflexión sobre un modelo*. Obtenido de Fronteras Educativas: [file:///C:/Users/Elena%20Aguilar/Downloads/La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20programas%20en%20la%20modalidad%20a%20distancia.%20Reflexi%C3%B3n%20sobre%20un%20modelo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Elena%20Aguilar/Downloads/La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20programas%20en%20la%20modalidad%20a%20distancia.%20Reflexi%C3%B3n%20sobre%20un%20modelo%20(1).pdf)

Jiménez, A. (16 de Diciembre de 2013). Educación a Distancia, Patito Feo de las IES en México. *La Jornada*.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) . (2010). *Datos Mundiales de Educación*. México, D.F.: UNESCO.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2002). *Aprendizaje Abierto y a Distancia, Consideraciones sobre tendencias, políticas y estrategias*. Montevideo, Uruguay: Ediciones TRILCE.

Litwin, Edith (comp.) (2000). *La educación a distancia. Temas para el debate en una nueva agenda educativa*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.

Luciano, G. V. (2005). Nuevas modalidades educativas y nuevas palabras. *Apertura*, 88-95.

Lupión Torres, P., & Rama, C. (2004). *La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe*. México D.F.: Editora Unisul.

Martín, P. A. (2005). Educación a Distancia en el Siglo XXI. *Apertura*, 60-75.

Martín, P. A. (2005). La Educación Superior a Distancia en el nuevo contexto Tecnológico del Siglo XXI. *Revista de la Educación Superior*, 77-93.

Moreno Almazán , O., & Cárdenas López , M. (2012). Educación a Distancia: nueva modalidad, nuevos alumnos. Perfiles de Alumnos de Psicología en México. *Perfiles Educativos*, 118-136.

Pastor Angulo, M. (2005). Educación a Distancia en el Siglo XXI. *Apertura*, 60-75.

Pastor Angulo, M. (2005). La Educación Superior a Distancia en el nuevo contexto Tecnológico del Siglo XXI. *Revista de la Educación Superior*, 77-93.

René, F. B. (2003). La Educación a Distancia, sus Retos y Posibilidades. *Etic@Net*, 1-9.

Serrano Barquín, C., & Muñoz Muñoz, I. (2008). Complementariedad en las modalidades educativas: presencial y a distancia. *Revista de Educación a Distancia*, 1-23.

Valenzuela Pineda, A. E. (2006). *Apuntes para una educación semipresencial*. Guatemala: URL-KFW.

CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
20 años

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales

Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

División de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

ESTUDIOS CRÍTICOS  
DE LA ADMINISTRACIÓN



## INTRODUCCIÓN

Los *Critical Management Studies* surgen formalmente en la década de los noventa del siglo XX, con la aparición del texto intitulado con la misma denominación, coordinado por Matt Alvesson y Hugh Willmott. Uno de los principales aciertos de estos autores fue incorporar al estudio del *Management* a quien se puede considerar, desde ahora, un clásico de la filosofía: Michel Foucault. Sin duda la obra de este último es muy amplia, abarca diversas etapas, múltiples objetos, sujetos, campos y relaciones de estudio. Mucha tinta ha corrido para analizar la obra de este autor, por lo que aquí sólo es pertinente recordar que la arqueología, la genealogía y las tecnologías del yo implican diversas posibilidades de analizar discursos, relaciones de poder y *ethos*.

Un aporte central de dichas perspectivas son las definiciones y horizontes sobre el análisis de las relaciones de poder, del conflicto, de la subjetividad, de las prácticas discursivas, de las prácticas institucionales, de la relación entre poder y saber, el gobierno de los cuerpos, de la población y de las cosas; las perspectivas microfísicas y las macrofísicas, entre otros muchos temas.

Lo anterior se enriquece y se complementa con análisis marxistas no clásicos o no ortodoxos, lo cual permite poner en la discusión una nueva teorización con respecto a los procesos productivos y nuevas formas de trabajo. Cabe destacar que esta escuela surge en pleno contexto neoliberal, ello es importante porque en él ha cobrado solidez teórica y ha enriquecido sus fuentes, referencias, influencias y tal vez su impacto en las ciencias sociales.

Sin duda alguna en México y en América Latina dichos estudios pueden ser enriquecidos si se incorporan autores que abordan y desarrollan temas pertinentes para los *Critical Management Studies*, los cuales son por definición multidisciplinarios y por lo tanto tampoco se pueden considerar con una delimitación última y bien definida. Sin duda hay un conjunto muy amplio de autores que cabría recuperar para enriquecer las temáticas y las perspectivas, entre ellos cabría mencionar a Pablo González Casanova, Enrique Leff, Enrique Dussel, Boaventura de Sousa Santos, entre un conjunto muy diverso de autores que hacen investigaciones desde las ciencias sociales y la filosofía.

Por lo mientras valgan los siguientes artículos como un acercamiento a los *Critical Management Studies*. En estos se abordan diversos temas y autores que resultan enriquecer las temáticas, perspectivas, las problemáticas y las influencias teóricas.

En el capítulo de Lozano Carrillo se plantea en palabras del autor que la estrategia constituye un concepto complejo, cuya principal difusión se ha dado en una época que algunos reconocen como la posmodernidad, modernización reflexiva o en el caso de Lipovetsky como Hipermodernidad, que podríamos definir en el tiempo aproximadamente de los 60'S del siglo pasado a la fecha, si bien el concepto surge de la milicia, su uso se trasladó a la empresa y organizaciones en general. En este sentido la estrategia constituyo de inicio un herramental administrativo de gran valía, principalmente en la Planeación Estratégica, sin embargo con el paso del tiempo, se convirtió en algo más que un instrumento o herramental, es decir, pasó a ser considerada como un referente de una ética particular del ser de este tiempo, que en su comportamiento estratégico, hace suyo el entorno y lo transforma para después ser transformado por él, es decir, la estrategia constituye un referente de ética y estética del ser hipermoderno cuyo rasgo fundamental es el individualismo y donde la pérdida de la ética social es cada vez más visible.

En el capítulo de Magallón y Ramos indican los autores en sus palabras que en las últimas décadas, tanto en México como a nivel mundial, el *ecoturismo*, ha tenido un gran auge en situaciones prácticas y teóricas, como paradigma de desarrollo alternativo en contextos comunitarios –modelo turístico neoliberal-, situación que ha promovido la popularización de dicho neologismo y legitimado la racionalización de cualquier práctica de turismo relacionada con la naturaleza como ecoturística –mitos racionalizados-. De lo anterior, el presente trabajo, desde un enfoque crítico, tiene por fin poner a discusión en la comunidad académica y en cada uno de los actores que intervienen en el *ecoturismo*, organismos e instituciones internacionales, instituciones y gobiernos federales, estatales y locales, organizaciones de la sociedad civil, ecoturistas y comunidades, las contradicciones, paradojas y múltiples orientaciones que existen referentes a dicho fenómeno social, desde su enfoque teórico-abstracto o prescriptivo hasta las prácticas experimentales que de él se derivan. Centrando el análisis en el cuestionamiento crítico como paradigma de desarrollo alternativo con fines económicos –extracción, concentración de la riqueza y devastación del medio ambiente- e incitando el replanteamiento teórico integral de dicho fenómeno sociocultural.

En el capítulo de Becerra, Cortés e Ibarra postulan estos autores en sus palabras que la globalización, los cambios en la economía y en la sociedad son factores que promueven el liderazgo como algo esencial para el crecimiento de las organizaciones modernas. Por lo tanto los nuevos líderes deben ser capaces de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación y fundamentado en valores sociales y principios éticos. De allí la importancia que un buen liderazgo tiene para las organizaciones, por lo que en el presente trabajo se muestra los



resultados de una investigación que tuvo como propósito el identificar el estilo de liderazgo del líder de calidad del producto en una empresa automotriz de la ciudad de San Luis Potosí.

Por último en el capítulo de Gijón afirma en sus palabras que comprender la perspectiva conceptual de gestión educativa en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 es el propósito del presente estudio que permita valorar el desarrollo alcanzado a nivel individual, grupal y colectivo en términos de calidad educativa y de calidad de vida. Se propone recuperar la clasificación heurística realizada por Benno Sander que caracteriza seis tipos, donde la dialógica se deja entrever como la perspectiva emergente a considerar en las organizaciones del siglo XXI.

**Por todo lo mencionado se puede plantear que estos trabajos contribuyen a dos objetivos fundamentales, el primero con respecto a esta sección del libro al ampliar los estudios de la administración e incorporar temáticas como relaciones de poder, creación de subjetividades, globalización, gestión ecoturística, estrategia en la hipermodernidad y gestión educativa. El segundo, objetivo, con respecto a la intención del libro en general contribuye a enriquecer las perspectivas de los Estudios Organizacionales y a su distanciamiento de la Teoría de la Organización.**

*Carlos Juan Núñez Rodríguez*



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Protocolo de investigación***



# La perspectiva conceptual de la gestión educativa en la Universidad Pedagógica Nacional 213.

---

*Hugo Alberto Gijón Mitre<sup>1</sup>*

## **Resumen:**

Comprender la perspectiva conceptual de gestión educativa en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 es el propósito del presente estudio que permita valorar el desarrollo alcanzado a nivel individual, grupal y colectivo en términos de calidad educativa y de calidad de vida. Se propone recuperar la clasificación heurística realizada por Benno Sander que caracteriza seis tipos, donde la dialógica se deja entrever como la perspectiva emergente a considerar en las organizaciones del siglo XXI.

**Palabras clave:** Administración, Micropolítica, Organización.

---

<sup>1</sup> Universidad Pedagógica Nacional unidad 213. [algimi@hotmail.com](mailto:algimi@hotmail.com)

## **Descripción del problema a investigar**

El punto de partida es considerar como objeto fundamental de la gestión educativa a la acción humana desplegada al interior de las organizaciones.

Recientemente la gestión educativa se considera como un elemento para la mejora de la calidad, como disciplina, la gestión educativa se ha consolidado como campo de innovación, intervención e investigación, en palabras de Riviera:

Comúnmente ha comenzado a hablarse cada vez más de gestión educativa en referencia a un modo de hacer las cosas que trasciende a la escuela, identificándose en actividades, programas o niveles educativos específicos. Esto hace necesario recurrir a herramientas teórico-metodológicas que permitan explicar, comprender y analizar las prácticas que definen y dotan de sentido a los diferentes tipos de gestión: es decir, los modos de gobernar, conducir y hacer las cosas en las escuelas, las dependencias e instancias diversas que conforman los diferentes niveles del sistema educativo, y más aún, tratar de analizar, comprender, explicar desde una perspectiva relacional, los vínculos, la influencia mutua que existe entre los diferentes tipos de gestión educativa (2010: 62).

Las organizaciones educativas -como las Universidades- necesitan no sólo ser estudiadas sino evidenciadas por los latinoamericanos, señalaba Anabella Dávila en 1999, describir la influencia de la perspectiva de gestión en los procesos organizacionales, puesto que son esos procesos los que los miembros de las organizaciones viven diariamente.

Actualmente los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 no tienen claridad sobre la perspectiva conceptual de gestión educativa, hecho que dificulta el desarrollo organizacional.

Lo deseable sería que los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 tengan claridad sobre la perspectiva conceptual de gestión educativa que favorezca el desarrollo organizacional.

Mientras que lo deseable sería que los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 tuvieran claridad sobre la perspectiva conceptual de gestión educativa que favorezca el desarrollo organizacional, esto en la realidad no sucede.

Por lo tanto, es necesario que los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 tengan claridad sobre la perspectiva conceptual de gestión educativa para favorecer el desarrollo organizacional.

A partir de lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la perspectiva conceptual de gestión educativa de los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213? ¿Cuáles son las distintas perspectivas conceptuales de gestión educativa? ¿Qué rasgos distinguen a las diversas perspectivas conceptuales de gestión educativa? ¿Qué perspectiva conceptual de gestión educativa es la idónea para favorecer el desarrollo organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213?

### **Objetivo de la investigación**

#### **Objetivo General:**

- ✓ Interpretar la perspectiva conceptual de gestión educativa de los miembros de la Universidad Pedagógica Nacional 213.

## **Objetivos específicos:**

- ✓ Analizar las distintas perspectivas conceptuales de gestión educativa.
- ✓ Identificar los rasgos que distinguen a las diversas perspectivas conceptuales de gestión educativa.
- ✓ Determinar la perspectiva conceptual de gestión educativa idónea para favorecer el desarrollo organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213.

## **Marco de referencia teórico**

A partir de la reflexión de Álvarez y Lardelevsky (2014) sobre la partida del brasileño Benno Sander, surge el interés por revalorar sus aportaciones al campo de la Administración y Gestión Educativa en América Latina:

Sus aportes se han configurado como una puerta de entrada a la comprensión del campo y de los fenómenos sociales y políticos que, desde su perspectiva, han permitido interpretar el desarrollo y comportamiento de los sistemas educativos, en particular los latinoamericanos. Ante la complejidad creciente de los sistemas educativos y desarrollo de la teoría organizacional, se propuso elaborar una teoría en el campo de la administración educativa y así nos presentó un paradigma para explicar las influencias culturales, pedagógicas, políticas y económicas en la administración educativa (Álvarez y Lardelevsky, 2014: 159).

Benno Sander posibilitó a través de sus textos una manera accesible para el entendimiento de la complejidad y la multidimensionalidad de los fenómenos administrativos en la educación.

Su aporte relevante redundó en “la construcción de la disciplina administración de la educación constituido tanto como campo de estudio, como campo de intervención y como espacio de formación de docentes y funcionarios públicos del sector” (Álvarez y Lardelevsky, 2014: 159), incluso se enriquece la



mirada de la Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva micropolítica:

Benno Sander nos ilumina en la comprensión del campo como arena de disputa en relación con los conceptos y las prácticas para una educación liberadora capaz de enfrentar epistemológicamente tradiciones funcionalistas y neoliberales. Teniendo en cuenta que los procesos de construcción y reconstrucción de los conceptos y prácticas de gestión educativa también revela una arena de disputas, en las que los diferentes actores tratan de imponer tanto sus opciones políticas y pedagógicas como sus categorías de percepción e interpretación, propone el concepto de relevancia cultural para concebir una administración educativa democrática y participativa, para enfrentar los rasgos sobresalientes de la gestión tecnocrática que disputaba el territorio pedagógico a manos de gerentes con conceptos como gobernanza y gerencia (Álvarez y Lardelevsky, 2014: 159).

Para nuestra sociedad contemporánea es imprescindible cuestionar si los sistemas educativos y las organizaciones educativas están respondiendo no en términos eficientistas del mundo neoliberal, sino en términos de calidad de vida.

Las Universidades deben cuestionarse por un lado, si están gestionando la calidad educativa y por otro lado si están contribuyendo a una mayor calidad de vida de sus miembros y estudiantes: “la gestión educativa es considerada actualmente por las propias políticas educativas como un elemento fundamental para mejorar la calidad educativa” (Riviera, 2010: 61).

En uno de sus ensayos titulados “Gestión Educativa y Calidad de Vida” Benno Sander no pretende presentar un panorama completo de las teorías pedagógicas y organizacionales adoptadas en el estudio de la administración de escuelas y universidades, el trabajo se limita a:

la presentación crítica de teorías organizacionales y administrativas adoptadas en la educación a la luz de dos tradiciones filosóficas y sociológicas contrarias: (1) el *paradigma funcionalista* con raíces en la tradición positivista del *consenso* que ha caracterizado históricamente el pensamiento científico de Occidente y (2) el *paradigma interaccionista* que se basa en las teorías del *conflicto* enraizadas en el marxismo, el existencialismo, el anarquismo, la fenomenología, la teoría crítica y el enfoque de la acción humana (Sander, 1996: 1).

En este sentido, analiza tres perspectivas funcionalistas de gestión educativa: burocrática, idiosincrática e integradora y tres correspondientes perspectivas interaccionistas: estructuralista, interpretativa y dialógica. Las perspectivas revela que son distintas en cuanto a sus tipos de mediación y criterios de desempeño administrativo y en cuanto a la postura de sus protagonistas e intérpretes sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia (Sander, 1996).

Estas bases teórico-metodológicas dotan de categorías para poder identificar el tipo de perspectiva conceptual de gestión educativa que se tenga en las organizaciones como se aprecia en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro 1. Perspectivas de gestión educativa del comportamiento organizacional</b>					
		<b>Énfasis en la dimensión</b>	<b>Tipo de mediación</b>	<b>Criterios de desempeño administrativo</b>	<b>Determinismo</b>
Funcionalistas	<b>Administración burocrática</b>	Objetiva (institucional)	Normativa	Eficacia	Pedagógico
	<b>Administración idiosincrática</b>	Subjetiva (individual)	Personalista	Eficiencia	Económico
	<b>Administración integradora</b>	Holística (institucional e individual)	Ambivalente	Efectividad	Político
Interaccionistas	<b>Administración estructuralista</b>	Objetiva (institucional)	Determinista	Objetividad	Económico
	<b>Administración interpretativa</b>	Subjetiva (individual)	Reflexiva	Subjetividad	Antropológico
	<b>Administración dialógica</b>	Holística (institucional e individual)	Dialéctica	Totalidad o síntesis	Trata de superar el Económico y el Antropológico

Fuente: Elaboración propia a partir de Sander (1996)

Finalmente, el estudio concluye con “la defensa del pensamiento crítico y la acción participativa en la sociedad y la educación como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana” (Sander, 1996).

Si bien es cierto que el mismo Sander apuntaba que las perspectivas no existen en forma pura en la vida real al ser únicamente construcciones heurísticas, son un referente para distinguir la tendencia o inclinación que se tienen en una organización y determinar su cercanía para alcanzar los fines de la educación mediante su gestión y administración:

En este sentido, por su orientación heurística, las distintas clasificaciones conceptuales y analíticas visan solamente facilitar el estudio y abrir el debate sobre la organización y la gestión educativa. Trátase apenas de un instrumento analítico que visa ayudar a examinar una realidad muy compleja. Por otra parte, el desempeño profesional de los administradores no puede ser evaluado exclusivamente desde el punto de vista de las orientaciones filosóficas y los intereses políticos asociados a determinada perspectiva de administración. En realidad, en cualquier situación, siempre hay espacio para que los administradores puedan empeñarse en un duradero ejercicio crítico de transformación en la educación y la sociedad (Sander, 196: 17).

A pesar de las limitaciones reconocidas por el mismo autor, consideramos que la sexta perspectiva conceptual de gestión, la administración dialógica caracteriza la relación entre la acción humana y las circunstancias concretas en las que funciona el sistema educativo “en la concepción de la perspectiva dialógica (o dialogal, del griego *dialogikós*, relativo a diálogo, discusión, conversación” (Sander, 1996: 17) donde sus protagonistas:

hacen uso selectivo de elementos conceptuales y analíticos tomados de varias fuentes, que van del neomarxismo al neofuncionalismo, pasando por la teoría crítica, el existencialismo y la fenomenología. Habermas en Europa y Freire en América encabezan las doctrinas contemporáneas que sirven de fuente para dicha perspectiva intelectual (Sander, 196: 17).

Desde el pensamiento complejo se puede caminar entre lo macro, lo meso y lo micro, pues la perspectiva no sólo es parcial, ya que al comprender las partes

entendemos el todo y viceversa, “aplicada a la educación, la administración dialógica es una perspectiva analítica y praxiológica que enfatiza los principios de totalidad, contradicción, praxis y transformación del sistema educativo y sus escuelas y universidades” (Sanders, 1996: 17).

Si indagamos en las Universidades los fenómenos del poder y del cambio, las desigualdades sociales y la emancipación humana necesitamos utilizar la gestión dialógica como método científico y la contradicción como su fenómeno organizacional básico.

En el contexto de esta asociación se impone la necesidad de construir una perspectiva democrática de gestión educativa como proceso de participación colectiva a la luz del concepto de calidad de vida. Tal iniciativa se basa en la convicción que la creación de un sistema educativo relevante y efectivo es una exigencia inmediata de todo proyecto de transformación social. Esta prioridad educativa se acentúa en los países de América Latina y el Caribe que, para consolidar sus conquistas políticas, necesitan establecer formas democráticas de organización y gestión educativa en la convicción de que la escuela y la universidad son instancias poderosas para la construcción de la democracia social y el logro de elevados niveles de calidad de vida humana (Sander, 196: 17).

Posterior al análisis de las perspectivas y el esfuerzo por articular a las mismas con prácticas micropolíticas, se requiere dejar claro a que nos referimos con ese constructo teórico sistematizado como fenómeno de las organizaciones escolares por Ball (1987) “la dimensión del poder, la distribución de los recursos simbólicos y tangibles, las influencias, las coaliciones, la puesta en juego de los intereses, la diversidad ideológica, el conflicto latente o manifiesto, en sí la subjetividad de los actores en pugna por hacerse de los medios para la concreción de sus fines”(Ball, 1987: 22).

En la micropolítica está muy presente el tema del interés que las personas manifiestan al intentar hacerse de recursos y posiciones, por ende el conflicto

ronda las interrelaciones y es indispensable atenderlos, “considero a las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, *campos de lucha*, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas” (Ball, 1987: 35).

Otro concepto total en esta concepción alternativa es el conflicto, Baldrige plantea unos principios en torno al citado concepto que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- 1.- Los teóricos del conflicto postulan la fragmentación de los sistemas sociales en grupos de intereses con metas particulares.
- 2.- Hay que estudiar la interacción entre los grupos opuestos, esencialmente los procesos conflictivos.
- 3.- Estudiar los valores divergentes en los grupos adversos, requiere de atender a los intereses en pugna.
- 4.-En el enfoque basado en el conflicto, el análisis del cambio es indispensable como posible fenómeno que surge de la división entre grupos (1971: 14).

Con tales aseveraciones comprendemos que al conflicto lejos de negarlo, se debe analizar ya que puede ser un proceso que conlleve al crecimiento de las organizaciones.

Un planteamiento importante en torno al poder es el que plantea Crozier (1990) al concebirlo como una *relación* es decir el poder solo puede manifestarse si existe un intercambio entre los agentes, y no como un atributo de los mismos. Surge en la interrelación al momento en que los participantes echan a andar sus recursos para negociar.

Así las cosas, toda relación humana esta signada por el poder, “existir equivale, pues, a entrar en un campo de poder, puesto que no puedo existir más que regateando con otros mi voluntad de hacer lo que me piden o no respondiendo a las “expectativas” que tienen respecto de mi” (Crozier, 1990: 57), el autor se percata de que todo ser humano participa, sin deliberar, de relaciones que son fuente de poder y en donde existe la posibilidad de acceder a diversas modalidades de ser, lo que equivale a decir que de esas relaciones surge una identidad y personalización.

Constructo que propone Bourdieu (2002) delimita un espacio-tiempo poseedor de un capital deseable de acceder por parte de los agentes, mismos que manifiestan sus capitales sociales, culturales, simbólicos y materiales; para llevar a cabo los interjuegos o estrategias de lucha que posibiliten hacerse del citado capital.

La organización es concebida como un campo estructurado y estructurante en primera instancia es estructurado porque emite una lógica de relación entre los agentes, se integra por un complejo entramado de reglas y normas como expectativas individuales y colectivas de comportamiento, más los agentes son capaces de modificar la estructura desde la capacidad que les proporciona la transformación de su habitus, para por ende cambiar lo establecido en la organización. “Son los campos, por lo tanto, espacios sociales de estructuración y articulación histórica de las colectividades” (Vizcarra, 2002: 57).

La organización concebida como un campo es una estructura de mediación donde los agentes pueden encontrar el sentido de sus vidas al compartir valores que les instan a luchar para mantener lo que consideran es lo que debe ser.

Esto se relaciona a su vez con ciertas visiones predominantes sobre la gestión educativa que en su condición de parcialidad, dificultan el análisis relacional entre los diferentes tipos de gestión:

a pesar de la gran cantidad de experiencias e iniciativas de innovación de la gestión enfocadas predominantemente a la labor de los directivos escolares, su influencia en la modificación de las prácticas concretas, en los modos de hacer las cosas para conseguir determinados fines, ha sido más bien escasa... ...esto hace necesario recurrir a herramientas teórico-metodológicas que permitan explicitar, comprender explicar y analizar las prácticas que definen y dotan de sentido a los diferentes tipos de gestión; es decir, los modos de gobernar, conducir y hacer las cosas en las escuelas, las dependencias e instancias diversas que conforman los diferentes niveles del sistema educativo, y más aún, tratar de analizar, comprender, explicar desde una perspectiva relacional, los vínculos, la influencia mutua que existe entre los diferentes tipos de gestión educativa (Riviera, 2010: 61-62).

Este tipo de conocimiento resulta fundamental para comprender las lógicas institucionales que condicionan el desarrollo de las políticas, así como las diferencias en el funcionamiento de las organizaciones y, por ende, de las prácticas concretas de los grupos y sujetos que las conforman. Generalmente este tipo de conocimiento no se incorpora en la toma de decisiones al interior de las organizaciones educativas:

De esta manera, la importancia de este tipo de conocimiento radica no sólo en su utilidad como herramienta para comprender y explicar los procesos de institucionalización de determinadas prácticas en contextos organizativos específicos, sino también en su valor potencial para construir propuestas de intervención con fines de cambio o mejora, que es a lo que las políticas aspiran, aunque muy pocas veces lo consiguen (Riviera, 2010: 62-63).

El punto de partida es considerar como objeto fundamental de la gestión educativa a la acción humana desplegada al interior de las organizaciones. Toda acción humana tiene un sustrato social en tanto es provocado por o surge como

respuesta a las interacciones e intercambios recurrentes con otros estos a su vez producen un determinado tipo de prácticas que tienden a reproducirse.

Si en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 213 se reconsideran estos planteamientos probablemente las acciones emprendidas por los miembros estarían mediadas por estas perspectivas de gestión educativa para la calidad del servicio brindado y para la calidad de vida.

El Estado a través de sus instituciones como son las Universidades deben transitar de los valores sociales a las virtudes morales e intelectuales, es decir, de los valores como el bienestar, el progreso, la salud, la seguridad, la democracia; a las virtudes como la libertad, esperanza y la tolerancia, la comprensión, la prudencia y la sabiduría.

### **Descripción de la metodología**

Los sujetos del estudio son los agentes de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213, los informantes clave son el equipo directivo como los docentes y los estudiantes de la comunidad educativa.

La decisión metodológica es una propuesta híbrida entre el estudio de caso y la metáfora, en la que ambas están alineadas con la perspectiva cualitativa, las técnicas empleadas serán la entrevista y la observación.

En primer término ahondaremos en el estudio de casos. El estudio de casos permite dar cuenta de una realidad particular donde confluyen actores con



significados, creencias y modos de ser, así pues “una familia, una escuela, una clase, un grupo de profesores, son algunos ejemplos de unidades sociales educativas que pueden describirse a partir de un estudio de caso” (Rodríguez, 1996: 45). Sin duda alguna, este método se basa en el razonamiento inductivo, caracterizándolo por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos más que en la verificación o comprobación de una hipótesis, de tal suerte que “el estudio de caso es un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso del objeto de interés” (Rodríguez, 1996: 67).

De acuerdo a Stake (2006) existen tres tipos de estudio de caso, estudio intrínseco de casos, estudio instrumental de casos y estudio colectivo de casos.

El estudio intrínseco de casos se lleva a cabo porque deseamos alcanzar una mayor comprensión de ese caso en particular. No se selecciona porque represente a otros o porque represente un rasgo o problema particular, sino porque el caso en sí mismo es el que nos interesa, tenemos un interés intrínseco en él.

Por otra parte, en el estudio instrumental de casos. El caso juega un papel secundario, ya que se analiza para obtener mayor comprensión sobre una temática o refinar una teoría. La finalidad no radica en la comprensión del caso en sí mismo, sino que es un instrumento para conseguir otros fines indagatorios.

En el estudio colectivo de casos, se centra el interés en la indagación de un fenómeno, población o condición general. El estudio no se focaliza en un caso

concreto, sino en un determinado conjunto de casos. No se trata del estudio de un colectivo, sino del estudio intensivo de varios casos.

Siguiendo a Stake (2006) el método elegido tiene las siguientes ventajas: fácil acceso al mismo; una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de investigación; se pueda establecer una buena relación con los informantes; el investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario; se asegure la calidad y credibilidad del estudio.

En este sentido el estudio de casos constituye un método pertinente para comprender la vida cotidiana de una organización educativa, como lo es una institución de educación superior, por lo tanto las entrevistas a profundidad con los informantes clave serán fundamentales para interpretar la realidad además de incorporar la técnica de observación.

La observación es una técnica muy productiva de acopio de información que “permite estudiar la situación real y natural del proceso y, por tanto, estructurar la reconstrucción del significado de la acción de los actores en la situación natural en que se produce” (Zapata, 2005: 145).

En las investigaciones cualitativas se denomina *observación participante* al tipo de observación que se desarrolla por medio de la interacción entre el investigador y los informantes en su hábitat natural, sin ningún tipo de intrusión, o más bien con la mínima intrusión y con el objetivo de recoger sistemáticamente los datos que les interesan (Zapata, 2005: 147)

Esto permite recopilar la información desde el escenario, situación que facilita la obtención de datos fieles al contexto observado, por tanto, el proceso de investigación es principalmente inductivo, de inmersión en la realidad para poder conocerla en consecuencia preguntar sobre ese vivir y comprenderlo privilegia el trabajo de campo. La interpretación es la herramienta más destacada para la construcción del conocimiento, y las problemáticas que se plantean están vinculadas a las prácticas culturales y al cambio social (Sagastizabal y Perlo, 2002: 63).

Los seres humanos percibimos los hechos desde nuestros sistemas conceptuales que conforman mapas cognitivos y adjudican a la realidad, en este caso a la organización escolar, características similares a otro hecho percibido con antelación. Representar a la organización como un campo con capital deseable de ser adquirido por los agentes que intersubjetivan en él, mediante el ejercicio del poder, el conflicto y el dominio, equivale a visualizar en la organización a la matriz sociocultural y económica reproducida en el microespacio escolar.

En este segundo momento detallaremos algunos elementos en el empleo de la metáfora organizacional como un sistema político, que es a la vez una metodología de abordaje de una realidad compleja, que permite concebir a la organización como un campo donde los agentes constituyen grupos por la afinidad de intereses (coaliciones) para el logro de sus propósitos. Es pertinente hacer notar que cada metáfora lleva implícito limitantes metafóricos, esto es, riesgos de atender algunos aspectos y dejar sueltos otros, asumimos el compromiso de

considerar al fundamento teórico como una orientación no un dogma, apertura más que ortodoxia.

La metáfora se relaciona comúnmente con una figura literaria empleada en la poesía y la literatura, que se diferencia de la comparación por omitir el nexo “como”, por ello puede resultar sorprendente el empleo de la metáfora en ámbitos como la psicoterapia y el análisis organizacional. El grupo de Palo Alto, California conformado por psiquiatras y psicólogos, entre los que destaca Watzlawick (1983), detectó el empleo de la comunicación metafórica para expresar síntomas que llevan implícito un mensaje distinto al comportamiento observable, un dolor corporal puede en realidad esconder el mensaje “requiero atención”.

En lo que respecta al análisis organizacional, Morgan (1986) propone el empleo de la metáfora como una metodología para dar primacía a algunas dimensiones de la organización a las que se les ha otorgado semejanza con otro evento, en la presente investigación similitudes con el sistema político. Se plantea el encuadre de los aspectos teóricos-conceptuales propios de cada metáfora para tener claridad acerca del proceso investigativo a realizar. Concebir a la organización desde la micropolítica implica estudiar constructos teóricos como conflicto, poder, dominio, negociación, coaliciones; en sí prácticas políticas.

Ya se ha escrito que la metáfora empleada visualiza a la organización como un sistema político y queda bien claro los riesgos que implica, ya que puede devenir en observar en todo momento situaciones conflictivas entre los agentes. La convicción del equipo de investigadores es que las organizaciones viven en la

cotidianidad un “orden negociado” (Strauss, 1987), esto se refiere a que se presentan momentos que apuntan más hacia el trabajo para el logro de la organización que hacia las disensiones y el conflicto. La rutina de las organizaciones escolares ofrece el cuadro de agentes conversando y empeñados en realizar sus tareas.

Derivado de la reflexión anterior, se puede decir que los agentes realizan acuerdos, negociaciones y en sí construyen una base para interrelacionar que posibilite la acción para el desarrollo y control organizacional, y los conflictos pueden permanecer latentes e implícitos hasta que ese orden negociado se altera por algún motivo.

Una vez perturbado el orden organizacional, se requiere de una renegociación y resignificación de las relaciones entre agentes, para restaurar el equilibrio, estabilidad que es muy importante mencionar, surgió del conflicto, de una negociación donde necesariamente los agentes echaron mano de sus capitales para lograr los intereses, se aclara que estos pueden ser personales o de colisión pero que de una manera directa o indirecta ocasionaran algún impacto en la dinámica organizacional.

Derivado de esta óptica se puede aseverar que el conflicto es constructor de negociaciones y no siempre nocivo como comúnmente se concibe. Con lo citado estamos convencidos de que la investigación deviene en rumbos por explorar, traducido en categorías de análisis que merecen ser incorporadas para contribuir a una mayor comprensión de la complejidad organizacional.

## **Resultados que se esperan obtener**

El campo de la administración educativa es la organización, concebir a la institución educativa desde la metáfora organizacional conlleva al análisis de las distintas concepciones y miradas sobre los sujetos que crean y recrean cotidianamente su realidad.

La caracterización de las distintas perspectivas de gestión educativa permitirán identificar la más idónea para el desarrollo organizacional, clarificar el tipo de perspectiva asumida por los miembros de la organización explicará el alcance en términos de calidad educativa y de calidad de vida.

Reconsiderar las bases teóricas metodológicas propuestas por Benno Sander en relación a las seis perspectivas conceptuales de gestión educativa aportará interesantes análisis, reflexiones y toma de decisiones relevantes y pertinentes para las Instituciones del siglo XXI.

El estudio de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 a través de la perspectiva asumida por sus miembros obligará a repensar las actuaciones individuales y colectivas para potenciar el desarrollo organizacional entendido como la satisfacción de los intereses personales, grupales e institucionales.

## **Referencias**

Álvarez, M., y Lardelevsky, A. (2014). La partida de Benno Sander. Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación, Disponible en: [http://relapae.com.ar/wp-content/uploads/relapae\\_1\\_1\\_-lardelevsky\\_partida.pdf](http://relapae.com.ar/wp-content/uploads/relapae_1_1_-lardelevsky_partida.pdf)

Ball, S. (1987). *La micropolítica de la escuela, Hacia una teoría de la organización escolar*. España: Paidós.

Bourdieu, P. (2002). *Las reglas del arte*. España: Anagrama.

Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial.

Dávila, A. y Martínez, N. (Coords.)(1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo XXI.

Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. España: Rama.

Rivera, L. (2010). Elementos conceptuales para el análisis de las prácticas de gestión educativa. En *Gestión de la Educación Básica. Referentes, reflexiones y experiencias de investigación*, Guerra, M. (Coord.). México: UPN.

Rodríguez, G. (y otros) (1996). *Metodología de la Investigación Educativa*. España: Aljibe.

Sagastizabal, M., Claudia, P. (2002). *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Argentina: la crujía.

Sander, B. (1996). *Administración de la Educación y Relevancia Cultural*. Disponible en: [http://bennosander.com/textos\\_detalle.php?cod\\_textoe=21](http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_textoe=21)

Sander, B. (1996). *Gestión educativa y calidad de vida. Implicaciones para América Latina*. Disponible en: [http://bennosander.com/textos\\_detalle.php?cod\\_textoe=17#](http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_textoe=17#)

Sander, B. (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad*. Disponible en: [http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS\\_TENDENCIAS\\_EN\\_LA\\_GESTIN\\_EDUCATIVA.pdf](http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf)

Stake, R. (2006). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata.

Sverdlick, I. (2006). Apuntes para Debatir sobre la Gestión Escolar en Clave Política. Una Mirada por la Situación en Argentina. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e) 65-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140406.pdf>

Vizcarra, F. (2002). Premisas y conceptos básicos en la sociología de Pierre Bourdieu. *En estudios sobre las culturas contemporáneas*, diciembre, año/vol. VIII, número 016. México: Universidad de Colima.

Watzlawick, Helmick, y Jackson. (1983). *Teoría de la comunicación humana (interacciones, patologías y paradojas)*. España: Herder.

Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Pax.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Relación entre el tipo de liderazgo y la calidad del producto en una empresa del ramo automotriz en la Ciudad de San Luis Potosí.

---

*Eneida Becerra Quintero<sup>1</sup>*  
*Rosa Araceli Cortés Mendoza<sup>2</sup>*  
*Mario Eduardo Ibarra Cortés<sup>3</sup>*  
*José de Jesús Pérez Muñiz<sup>4</sup>*

## **RESUMEN.**

La globalización, los cambios en la economía y en la sociedad son factores que promueven el liderazgo como algo esencial para el crecimiento de las organizaciones modernas. Por lo tanto los nuevos líderes deben ser capaces de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación y fundamentado en valores sociales y principios éticos. De allí la importancia que un buen liderazgo tiene para las organizaciones, por lo que en el presente trabajo se muestra los resultados de una investigación que tuvo como propósito el identificar el estilo de liderazgo del líder de calidad del producto en una empresa automotriz de la ciudad de San Luis Potosí.

La variable de calidad se midió con base en tres dimensiones, 1. Los reclamos que el cliente realiza con respecto a la calidad del producto, 2. El producto elaborado bien a la primera vez, y 3. El nivel de desperdicio relacionado por problemas de calidad. En cuanto a la variable de liderazgo se utilizó el Modelo de Rango Total de Bass (1985), que involucra las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo evitados.

<sup>1</sup> Profesor-investigador en la FAC-UASLP. [eneidabecerra@gmail.com](mailto:eneidabecerra@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesor-investigador en el Posgrado de la FCA-UASLP. [aracelicortes@uaslp.mx](mailto:aracelicortes@uaslp.mx)

<sup>3</sup> Profesor-investigador en el Posgrado de la FCA-UASLP. [meic2003@hotmail.com](mailto:meic2003@hotmail.com)

<sup>4</sup> Maestría en Administración con énfasis en Negocios. [josedejesus.perea@cummins.com](mailto:josedejesus.perea@cummins.com)

El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional. Entre los principales resultados se menciona que ninguna de las variables demográficas analizadas (edad, educación, género, antigüedad y estado civil) tienen relación con los tipos de liderazgo analizados; así como también, que el liderazgo transformacional se encuentra presente como una de las dimensiones del modelo en todas las diferentes unidades de negocio.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Calidad, Liderazgo Transformacional.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

En las últimas décadas del siglo XX la gestión de la calidad ha tomado auge como una nueva cultura para las empresas. Así, las normas de calidad como la ISO 9000, incorporan parámetros y aspectos importantes como la mejora continua y la satisfacción del cliente (Casadesús & Heras, 2005).

Las ventajas de la calidad en el producto han sido estudiadas desde diferentes puntos de vista como la gestión de operaciones o el comportamiento del consumidor, a tal grado que en la actualidad, existen más de 16,500 certificaciones de calidad, donde podemos encontrar entre las más conocidas la ISO 9001:2000 (Molina & Manuera, 2008), en donde los parámetros de operación se relacionan con un mayor grado de mejora en las organizaciones y la competitividad comercial de las mismas.

La Norma ISO 9001 en su versión 2008, hace énfasis en el papel que tiene el director de una empresa para el cumplimiento de la calidad; concretamente en el apartado 5.5.3 señala “La alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que ésta

considere la efectividad del sistema de gestión de la calidad” (NORMA ISO 9001-2008, apartado 5.5.3).

De esta manera, el rol que tiene un líder es fundamental para iniciar y consolidar un proyecto, por lo que es básico para cualquier organización el identificar el estilo de liderazgo que se está ejerciendo en los diferentes ámbitos de la empresa (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Engler, 2009).

Por lo anteriormente descrito, el presente documento tiene como propósito mostrar los resultados de una investigación, que nos ofrece una perspectiva más clara de la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones de hoy. Los objetivos del trabajo fueron:

- a) Identificar los estilos de liderazgo en cada una de las unidades de negocio de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, y
- b) Identificar el estilo de liderazgo que se relaciona con la calidad del producto de la empresa en estudio.

La información derivada de esta investigación servirá a los departamentos de recursos humanos y de calidad de la organización en estudio, ya que al identificar las características que debe reunir un líder del área de calidad, las contrataciones para los puestos de este tipo deberán ser más eficaces.

La organización del presente documento se expone de la siguiente forma: se recoge en un primer momento algunos de los conceptos propuestos por diferentes autores sobre el liderazgo desde una perspectiva general, para posteriormente

revisarlo desde diferentes enfoques: el filosófico, en su relación con la industria, con la dirección en las organizaciones y con la calidad; enfatizando en este último punto, la importancia que tiene un líder con la calidad del producto o servicio en una empresa. Posteriormente se presenta las características del diseño metodológico. En la siguiente sección se muestran los resultados, para finalmente proponer las conclusiones del estudio.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Liderazgo.**

El liderazgo según Robbins (2004), es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. En este sentido Prewitt (2003) considera que la función de un líder es la de establecer las formas para motivar a los seguidores y que estos alcancen dichas metas. Así, un líder es una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, complementadas por cierto grado de conocimiento relevante y cierta experiencia, que es capaz de llevar a cabo las funciones necesarias para conducir al grupo hacia la consecución de su propósito y a la vez mantiene y construye su unidad como equipo; y además, hace todo esto con la contribución de los miembros del equipo en la proporción adecuada (Adair, 2009; Higgins, 2009).

Dentico (1999), por su parte marca que el liderazgo se fundamenta bajo preceptos de valores humanos, como confianza, dignidad, seguridad, colaboración, participación, respeto, los cuales proveen una satisfacción intrínseca de participar conjuntamente líder y seguidores.

Horner (1997) señala que los líderes también están participando en la administración de la cultura por medio de su intervención en la dirección estratégica, integrando y comunicando dentro de la función de dirección de la empresa y, definiendo la visión y los valores organizacionales.

Por lo anterior, se considera que independientemente del concepto de liderazgo que se adopte, el papel y la presencia del líder es vital para cualquier nuevo proyecto o programa orientado hacia la calidad, el cambio y la innovación que se ponga en marcha dentro de la empresa, pues el líder se constituye en el motor del sistema porque lo arrancará, conducirá, guiará y controlará; siendo también el responsable de su mantenimiento y seguimiento posterior (Farr & Brazil, 2009). Su actividad se orientará a facilitar la comunicación, relación y motivación para generar ambientes de accionar dentro de los grupos (Adair, 2009).

## **2.2 Nuevas tendencias de liderazgo.**

La globalización, los cambios en la economía y en la sociedad son factores que promueven el liderazgo como algo esencial para el crecimiento de las organizaciones modernas. Por lo tanto los nuevos líderes deben ser capaces de

compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, fundamentados en valores sociales y principios éticos (Reese, 2008). Los nuevos modelos de liderazgo han ido más allá y ahora ponen atención en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores y sentimientos emocionales, etc. (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Avolio, Walumbwa y Weber (2009), añaden que en los tiempos actuales se requiere de líderes globales, es decir, se busca personal que haya tenido experiencia en diferentes culturas o se busca dar dichas experiencias. El conocimiento con el que se cuente también es clave para un líder global, es decir, se debe contar con un específico número de competencias para jugar el papel de líder de seguidores en diferentes culturas (Engler, 2009). En general, el liderazgo está tomando un nuevo rumbo, ahora es considerado desde el punto holístico y estratégico; así nuevas formas de liderazgo están siendo examinadas y serán incluidas cada vez más en la literatura moderna (Blanco, 2010; Low, 2010).

### **2.3 Liderazgo y Dirección**

Varios autores han escrito sobre las diferencias entre los conceptos de “directivos” y “líderes”. En enfoque tradicional señala que las actividades que debe realizar un gerente son planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar; ya que dichas actividades se realizan en cualquier organización. Los gerentes preguntan cómo y cuándo, se enfocan en los sistemas, en mantener el control, en tener una perspectiva de corto plazo, imitan y copian. Para muchos, las actividades que



realiza un gerente es sinónimo de las actividades que realiza un líder. En muchos casos el concepto de líder y de gerente es intercambiable. Lo que hace un gerente, siempre se asocia con lo que un líder debería hacer, sin embargo, algunos autores reconocen que un líder no siempre tiene que ser un gerente o directivo; pero un directivo no necesariamente es un buen líder (Persico, 1991; Castro, 2008).

En cada una de estas posiciones de autoridad, los gerentes seguirán las metas y objetivos, pero los líderes inspiran, motivan y conllevan a otros a lograr sus metas, impartiendo un sentido de dirección para el futuro (Fincham, 2009; Stanley, 2006), y tienen una perspectiva de largo plazo (Reynolds & Warfield, 2010).

#### **2.4 El liderazgo aplicado a la calidad**

Deming (1986) presenta un enfoque diferente de liderazgo, al relacionarlo con la mejora de la calidad en las organizaciones; enfatiza que el manejo de la calidad debe comenzar por una buena práctica y ejemplo de preocupación por la calidad por parte de dueños y altos mandos de la organización.

El mismo autor señala la necesidad de un conocimiento profundo por parte del líder para entender la problemática relacionada con los problemas de calidad, entre las recomendaciones que propone se encuentran las siguientes:

- Entender la variación
- Entender los procesos y las capacidades de los procesos

- Entender la psicología humana
- La habilidad para distinguir causas especiales de las causas comunes
- Uso de teorías
- Sentido hacia el cliente
- Respeto por la gente

Si se analizan todos estos elementos nos encontraremos que los objetivos a perseguir son la satisfacción del cliente para lograr la utilidad en una organización. Por lo que para lograr un buen liderazgo y un buen rumbo en las organizaciones, los directivos deberían tener claro el concepto y el enfoque de cada uno de estos elementos (Persico, 1991; Gordon, 2002).

Siguiendo con el enfoque el cliente y a la obtención de utilidad, que son los objetivos principales de toda organización, se presenta el decálogo de Feigenbaum que está implícito en el libro Total Quality Control, citado por Yacuzzi (2003, p.12) que define lo siguiente:

- La calidad es un proceso que abarca a toda la empresa.
- La calidad es lo que el cliente dice que es.
- Calidad y costo constituyen una suma, no una diferencia.
- La calidad requiere celo individual y celo de equipo.
- La calidad es un estilo de gestión.
- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
- La calidad es una ética.

- La calidad requiere la mejora continua.
- La calidad es la ruta más efectiva a la productividad en términos de costo e intensidad de capital.
- La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y proveedores.

Con este decálogo podemos deducir que la calidad es uno de los aspectos claves en una organización, y que el liderazgo en esta área dentro de dicha organización es fundamental para el crecimiento de la misma (Gordon, 2002).

## **2.5 Modelo de liderazgo de Rango Total.**

El modelo tiene sus antecedentes en el trabajo realizado por Burns (1978) citado en Bass (1985), quien introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional. Estos elementos fueron retomados por Bass (1985), ampliando la investigación y definición de los dos estilos y agregó un tercer factor el cual ya era conocido como liderazgo “Laissez-faire”, a estos tres estilos el autor los incorporó en un continuo de liderazgo al que denominó Modelo de Rango Total (Ver figura 1). A continuación se señala brevemente los aspectos básicos relacionados con cada uno de ellos.

### **Liderazgo transformacional.**

El Liderazgo Transformacional como proceso organizacional toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. Se ha encontrado evidencia de la relación existente entre Liderazgo

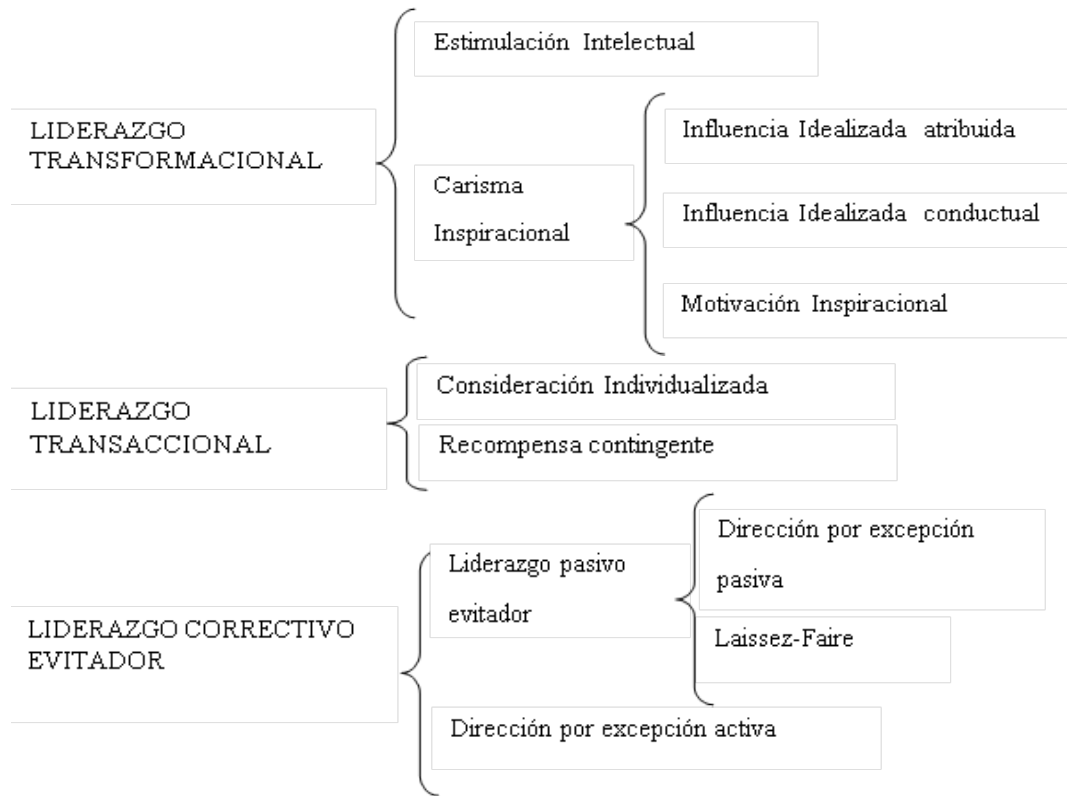
Transformacional y Capital Social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores (Hernández, Araya, García y González, 2009; Mendoza y Ortiz, 2006).

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1990). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propone cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

### **Liderazgo Transaccional.**

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990; Mendoza & Ortiz, 2006; Becerra, Cortés & Ramírez, 2010).

**Figura 1.** Dimensiones de la variable de Liderazgo.



**Fuente:** Tomado de Vega y Zavala (2004).

### **Liderazgo Correctivo evitador.**

El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones. Este tipo de liderazgo cuenta dentro de sí con el llamado Laissez-Faire que trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios, se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal, mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar

totalmente, no es necesario arreglarlo, sostiene que los problemas deben ser crónicos antes de actuar, en general no supervisa el trabajo, salvo que surja un problema (Vega y Zavala, 2004).

### **III. METODOLOGÍA.**

Para el desarrollo de la investigación se optó por un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional, a fin de identificar la relación existente entre el tipo de liderazgo y los resultados de calidad del producto o servicio, enfocándose en una empresa integrada por diferentes unidades de negocio (siete) del ramo automotriz de la ciudad de San Luis Potosí.

La muestra estuvo conformada por 25 participantes (24% mujeres y 76% hombres) con edades comprendidas entre 18 y 59 años ( $M= 34.04$  años) y con una media en antigüedad en el puesto fue de 9.48. Los sujetos fueron elegidos por estratos (ver tabla 1) en cada una de las siete unidades de negocio de la empresa.

**Tabla 1.** Integración de la muestra.

	Número de empleados sindicalizados	Número de empleados no sindicalizados	Número de empleados a cargo del líder de calidad	marco muestral por estratos	Nivel de Escolaridad del líder de Calidad	Edad del Líder de Calidad (años)	Antigüedad en la empresa del líder de Calidad (años)	Género del líder de Calidad
Unidad de negocio 1	286	59	13	3	MAESTRÍA	36	2	HOMBRE
Unidad de negocio 2	343	19	16	5	MAESTRÍA	29	6	HOMBRE
Unidad de negocio 3	376	26	17	6	INGENIERÍA	49	25	HOMBRE
Unidad de negocio 4	505	35	20	8	INGENIERÍA	35	8	HOMBRE
Unidad de negocio 5	157	5	8	1	INGENIERÍA	30	1	HOMBRE
Unidad de negocio 6	80	5	3	0.18	INGENIERÍA	26	1	MUJER
Unidad de negocio 7	236	8	3 y 3	1	INGENIERÍA	28 / 33	2/1	MUJER / HOMBRE

**Fuente:** Elaboración propia

Con el propósito de identificar las características sobre el funcionamiento de calidad en cada unidad de negocio de la empresa, se entrevistó al líder de calidad quien proporcionó la información (ver tabla 2) relacionada con los siguientes indicadores:

- Los reclamos que el cliente realiza con respecto a la calidad del producto, en dos dimensiones, la primera con los que son considerados como parte de los objetivos de la propia empresa y la segunda con los reclamos reales ocurridos
- El producto elaborado bien a la primera vez, en las mismas dos dimensiones señaladas en el punto anterior.
- Y finalmente con el nivel de desperdicio relacionado por problemas de calidad.

Con la información anterior, se procedió a identificar las áreas con problema de calidad en las diferentes unidades de negocio, las cuales se marcan en la tabla 2 en color rojo.

**Tabla 2.** Resultados de Calidad de la empresa en estudio.

unidades de negocio	Indicadores de Calidad					
	Reclamos de Cliente		Bien a la Primera Vez		Desperdicio por problemas de Calidad	
	Objetivo (ppm´s)	Real (ppm´s)	Objetivo (%)	Real (%)	Objetivo (% vs cosventas)	Real (% vs ventas)
Unidad de negocio 1	1016	221	97.42	97.77	3%	2.76%
Unidad de negocio 2	1016	300	97.42	97.89	2%	3.50%
Unidad de negocio 3	1016	2112	97.42	97.3	2%	5.20%
Unidad de negocio 4	3300	3400	98.3	98.3	0.11%	0.10%
Unidad de negocio 5	294	32	NA	NA	2.40%	29.99%
Unidad de negocio 6	294	155.71	NA	NA	2.40%	4.08%
Unidad de negocio 7	294	1315	NA	NA	2.40%	3.50%

**Fuente:** Información proporcionada por los líderes de cada unidad de negocio.

### 3.1 Instrumento.

El cuestionario utilizado fue el MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio, 1990, versión corta, en la modalidad de aplicación de “visto por otros”, la cual fue validada por Vega y Zavala (2004). La versión consta de 82 ítems que se relacionan con cada uno de los estilos de liderazgo.

Se incluyó además, los datos del encuestado como edad, escolaridad, género, antigüedad en la empresa, estado civil, etc., para buscar posibles relaciones entre el tipo de liderazgo, el perfil del líder, el perfil del encuestado y los resultados de calidad de las unidades de negocio de la empresa en estudio.

Las encuestas se administraron en los centros de trabajo, a través de la página de internet [suveymonkey.com](http://suveymonkey.com) procurando no interferir en la rutina diaria de los trabajadores.



### 3.2 Validación del instrumento.

Se utilizó la herramienta estadística Alfa de Cronbach del software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 18, a fin de identificar el nivel de confiabilidad del instrumento en cada una de las variables consideradas en el estudio, los resultados se muestran en la tabla 3, los cuales muestran altos índices de confiabilidad en las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y en las variables directas de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra. No así en la dimensión del correctivo evitador, cuyo índice apenas sobrepasa el nivel mínimo aceptado, por lo que será necesario revisar en investigaciones futuras el cuestionario, a fin de identificar que preguntas están generando dicho nivel.

**Tabla 3.** Alfa de Cronbach para las dimensiones de liderazgo del modelo utilizado.

<b>Variable de liderazgo</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Transformacional	.995
Transaccional	.990
Correctivo evitador	.511
Variables directas de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.	.970

**Fuente:** Elaboración propia.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1 Promedios en variables demográficas.**

La información demográfica de la muestra señala que la edad promedio de los encuestados es de 34 años, el nivel educativo es de licenciatura; para el caso de la antigüedad el promedio de años laborando en la empresa es de 9.4 años, aunque hay quienes tienen hasta 28 años.

### **4.2 Promedios en tipos de liderazgo.**

Las respuestas promedio que se dieron en cuanto a los diferentes tipos de liderazgo y sus variables directas, de segundo orden y de alto orden.

#### **4.2.1 Promedios en liderazgo transformacional.**

El primer grupo de variables a analizar es el que tiene que ver con Liderazgo transformacional (ver Tabla 4), los cuales se detallan a continuación:

- Estimulación intelectual (EI), la muestra recolectada fue de 23 personas y el promedio al contestar fue de 3.7, esto nos indica que el factor está presente en los negocios analizados.
- Carisma inspiracional (CAIOK), la muestra fue de 21 personas y el promedio mostrado en la tabla es de 3.8, por lo que existe evidencia de que también está presente en el personal del área de calidad en los negocios analizados.

- Influencia idealizada atribuida (IIA), se tuvo una muestra de 22 personas que contestaron, el promedio fue de 3.8, lo que nos confirma que este tipo de liderazgo está presente en los negocios.

**Tabla 4** Promedios en cada uno de los estilos de liderazgo.

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
LTR	22	1.071	4.929	3.51948	1.103969
DPEP	21	2.67	3.67	3.1190	.31244
LF	23	1.00	2.88	1.9783	.55218
LCE	21	2.50	3.35	2.8952	.28192
S	22	2.00	5.00	3.8455	.97966
E	22	1.67	5.00	3.6894	.90017
EE	23	2.00	5.00	3.8406	.92452
LTFOK	21	1.67	4.85	3.8772	.91623
CAIOK	21	1.63	4.82	3.8742	.92352
IIA	22	1.86	4.86	3.8442	.96680
IIC	22	1.63	4.88	3.8011	.88612
MI	23	1.50	5.00	3.7065	1.04692
EI	23	1.88	4.88	3.7391	.93687
DPEA	23	2.50	5.00	3.8913	.67907
LPE	21	1.79	3.07	2.4694	.36948
N válido (según lista)	15				

**Fuente:** Elaboración propia.

- Influencia idealizada conductual (IIC), presento los mismas características que el anterior, el promedio es similar, 3.8 por lo que también se encuentra presente

- Motivación inspiracional (MI), fueron 23 las personas que contestaron las preguntas relacionadas a esta variable, y que el promedio está en 3.7 lo cual nos deja claro que también está presente en los negocios analizados.
- Liderazgo transformacional (LTFOK), respondieron 21 personas, el promedio fue de 3.8, lo que confirma que esta dimensión de liderazgo, así como las anteriores se encuentran presente en las 7 unidades de negocio analizadas, y además nos da una pauta para pensar que este tipo de liderazgo podría ser uno de los predominantes en la empresa en estudio.

#### **4.2.2 Promedios en liderazgo transaccional.**

Se presentan los resultados de los componentes de la variable de liderazgo Transaccional:

- Consideración individualizada (CI) en la tabla 4 se puede observar que fueron 22 personas quienes contestaron las preguntas relacionadas a esta variable, y que el promedio fue de 3.5, es decir, las respuestas principalmente estuvieron entre “a veces” y “a menudo”, lo cual nos indica que esta variable también está presente en forma similar a las que tienen que ver con liderazgo transformacional.
- Recompensa contingente (RC), se obtuvieron 23 datos y el promedio quedó 3.5 esto nos indica una tendencia similar al tipo de liderazgo anterior, por lo que queda evidencia de que también se encuentra presente.

- Liderazgo transaccional (LTR) los registros obtenidos fueron 22 y el promedio quedó en 3.5 lo cual nos confirma que el liderazgo transaccional está presente.

#### **4.2.3 Promedios en liderazgo correctivo evitador.**

Los resultados (ver tabla 4) se describen a continuación:

- Liderazgo pasivo evitador (LPE), se tuvo un registro de 21 personas que contestaron las preguntas relacionadas a esta variable, en donde el promedio de las respuestas fue de 2.4, aquí se destaca una variación y en este caso se inclinó por la respuesta a contestar entre “rara vez” y “a veces”, pero más inclinado a la primer opción.
- Dirección por excepción pasiva (DPEP), contestaron 21 personas con un promedio de 3.1 se ve muy cercano a “a veces”.
- Laissez faire (LF), se tuvo una respuesta de 23 personas y un promedio de 1.97, que nos lleva a respuestas entre “nunca” y “rara vez”, con una cercanía considerable a este último.
- Dirección por excepción activa (DPEA), respondieron 23 personas y se obtuvo un promedio de 3.89.
- Liderazgo correctivo evitador (LCE) se tuvo una muestra de 21, y un promedio de 2.89, es decir, las respuestas en promedio quedaron entre “rara vez” y “a veces”.

### 4.3 Comparación de medias con anova de un factor.

En este punto compararemos los resultados de calidad de cada una de las unidades de negocio en estudio y se cruzarán con las medias de cada tipo de liderazgo en las siete unidades de negocio utilizando la herramienta estadística anova de un factor.

Con lo anterior se podrá verificar el tipo de liderazgo con mayor presencia en cada unidad de negocio y por lo tanto hacer la comparación con los resultados de calidad en la organización para concluir cual el tipo de liderazgo que más influye en los resultados de calidad de la empresa en estudio.

En la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos en el periodo estudiado, cada uno de los indicadores evaluados tiene un objetivo para poder definir si es lo que la organización busca o no, para dar una mejor claridad los resultados se muestran en rojo y verde para determinar si no se cumplió y si se cumplió con lo planteado respectivamente en cuanto a calidad del producto.

**Tabla 5** Indicadores de Calidad de las empresas en estudio.

unidades de negocio	Indicadores de Calidad					
	Reclamos de Cliente		Bien a la Primera Vez		Desperdicio por problemas de Calidad	
	Objetivo (ppm's)	Real (ppm's)	Objetivo (%)	Real (%)	Objetivo (% vs cosventas)	Real (% vs ventas)
Unidad de negocio 1	1016	221	97.42	97.77	3%	2.76%
Unidad de negocio 2	1016	300	97.42	97.89	2%	3.50%
Unidad de negocio 3	1016	2112	97.42	97.3	2%	5.20%
Unidad de negocio 4	3300	3400	98.3	98.3	0.11%	0.10%
Unidad de negocio 5	294	32	NA	NA	2.40%	29.99%
Unidad de negocio 6	294	155.71	NA	NA	2.40%	4.08%
Unidad de negocio 7	294	1315	NA	NA	2.40%	3.50%

CGT	Unidad de Negocio 4
REMAN	Unidad de Negocio 1
MOTORES	Unidad de Negocio 3
NUEVOS	Unidad de Negocio 2
SAMALL	Unidad de Negocio 5
LARGE	Unidad de Negocio 6
SUBENSAMBLES	Unidad de Negocio 7

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.3.1 Comparación de medias para liderazgo transformacional.

A continuación veremos los promedios obtenidos en cuanto a liderazgo transformacional en cada una de las unidades de negocio estudiadas, las tablas de abajo muestran los resultados de 1 a 5 siendo 1 el de menor aceptación y 5 el de mayor aceptación.

Veamos las tablas de la 6 a la 11 y posteriormente comentamos los resultados mostrados en las mismas.

**Tabla 6.** Promedios obtenidos por unidad de negocio para el liderazgo transformacional.

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	3	4.3394	.63253	.36519	2.7681	5.9107	3.63	4.85
REMAN	5	4.4255	.35675	.15954	3.9825	4.8684	4.07	4.83
MOTORES	5	3.8959	1.13640	.50822	2.4849	5.3069	1.95	4.83
NUEVOS	5	3.9555	.30425	.13606	3.5777	4.3332	3.59	4.43
LARGE	2	2.1432	.66532	.47045	-3.8345	8.1209	1.67	2.61
SUBENSAMBLES	1	2.7318	.	.	.	.	2.73	2.73
Total	21	3.8772	.91623	.19994	3.4601	4.2942	1.67	4.85

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 7.** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Estimulación Intelectual.

EI

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.9063	1.01229	.50615	2.2955	5.5170	2.75	4.88
REMAN	5	4.4250	.40117	.17941	3.9269	4.9231	3.88	4.88
MOTORES	5	3.8250	1.08109	.48348	2.4827	5.1673	2.00	4.75
NUEVOS	5	3.9250	.22707	.10155	3.6431	4.2069	3.63	4.25
SMALL	1	2.1250	.	.	.	.	2.13	2.13
LARGE	2	2.3125	.61872	.43750	-3.2465	7.8715	1.88	2.75
SUBENSAMBLES	1	2.7500	.	.	.	.	2.75	2.75
Total	23	3.7391	.93687	.19535	3.3340	4.1443	1.88	4.88

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 8** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Carisma Inspiracional

CAIOK

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	3	4.3974	.52928	.30558	3.0826	5.7122	3.80	4.81
REMAN	5	4.4092	.36363	.16262	3.9577	4.8607	4.05	4.82
MOTORES	5	3.8977	1.15733	.51757	2.4607	5.3347	1.91	4.81
NUEVOS	5	3.9277	.32556	.14559	3.5235	4.3319	3.48	4.39
LARGE	2	2.0827	.63368	.44808	-3.6107	7.7760	1.63	2.53
SUBENSAMBLES	1	2.8269	.	.	.	.	2.83	2.83
Total	21	3.8742	.92352	.20153	3.4538	4.2946	1.63	4.82

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 9.** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Influencia Idealizada Atribuida

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	3	4.3810	.59476	.34339	2.9035	5.8584	3.71	4.86
REMAN	5	4.4857	.42378	.18952	3.9595	5.0119	3.86	4.86
MOTORES	5	3.9714	1.23470	.55218	2.4383	5.5045	1.86	4.86
NUEVOS	5	3.8857	.30971	.13851	3.5012	4.2703	3.43	4.29
SMALL	1	2.2857	.	.	.	.	2.29	2.29
LARGE	2	2.2143	.50508	.35714	-2.3236	6.7522	1.86	2.57
SUBENSAMBLES	1	3.0000	.	.	.	.	3.00	3.00
Total	22	3.8442	.96680	.20612	3.4155	4.2728	1.86	4.86

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 10.** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Influencia Idealizada Conductual

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	4.0313	.95402	.47701	2.5132	5.5493	2.75	4.88
REMAN	5	4.3750	.34233	.15309	3.9499	4.8001	4.00	4.88
MOTORES	5	3.7750	1.07674	.48153	2.4380	5.1120	1.88	4.50
NUEVOS	5	3.8500	.29843	.13346	3.4794	4.2206	3.50	4.25
LARGE	2	2.1250	.70711	.50000	-4.2281	8.4781	1.63	2.63
SUBENSAMBLES	1	3.2500	.	.	.	.	3.25	3.25
Total	22	3.8011	.88612	.18892	3.4083	4.1940	1.63	4.88

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 11.** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Motivación Inspiracional.

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.8750	1.06066	.53033	2.1873	5.5627	2.38	4.63
REMAN	5	4.3500	.46267	.20691	3.7755	4.9245	3.75	4.88
MOTORES	5	3.9250	1.18454	.52974	2.4542	5.3958	2.00	5.00
NUEVOS	5	4.0000	.35355	.15811	3.5610	4.4390	3.50	4.50
SMALL	1	2.1250	.	.	.	.	2.13	2.13
LARGE	2	1.9375	.61872	.43750	-3.6215	7.4965	1.50	2.38
SUBENSAMBLES	1	2.3750	.	.	.	.	2.38	2.38
Total	23	3.7065	1.04692	.21830	3.2538	4.1592	1.50	5.00

**Fuente:** Elaboración propia.

Por lo mostrado en las tablas anteriores, se establece que la unidad de negocio que presentó el promedio más alto en cuanto a liderazgo transformacional es la número 1 (REMAN), y se compara con los resultados de calidad (ver tabla 5) resulta que dicha unidad de negocio es la que presenta sus resultados dentro de objetivo establecido por la propia organización.

Por lo tanto existen evidencias para concluir que el liderazgo transformacional influye directamente en la calidad del producto de la organización en estudio.

#### **4.3.2 Comparación de medias para liderazgo transaccional.**

A continuación veremos los promedios obtenidos en cuanto a liderazgo transaccional en cada una de las unidades de negocio estudiadas. Veamos las

tablas de la 12 a la 14 y posteriormente comentamos los resultados de las mismas.

**Tabla 12** Promedios obtenidos por unidad de negocio para el Liderazgo Transaccional

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.82143	.836050	.418025	2.49109	5.15177	2.857	4.857
REMAN	5	4.20000	.354994	.158758	3.75922	4.64078	3.786	4.571
MOTORES	5	3.70000	1.167590	.522162	2.25025	5.14975	1.857	4.929
NUEVOS	4	3.94643	.269637	.134818	3.51738	4.37548	3.643	4.286
SMALL	1	1.92857	.	.	.	.	1.929	1.929
LARGE	2	1.35714	.404061	.285714	-2.27320	4.98749	1.071	1.643
SUBENSAMBLES	1	2.21429	.	.	.	.	2.214	2.214
Total	22	3.51948	1.103969	.235367	3.03001	4.00895	1.071	4.929

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 13** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Recompensa Contingente

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.6500	.85440	.42720	2.2905	5.0095	3.00	4.80
REMAN	5	4.0000	.37417	.16733	3.5354	4.4646	3.60	4.40
MOTORES	5	3.6400	1.27593	.57061	2.0557	5.2243	1.60	5.00
NUEVOS	5	3.9600	.16733	.07483	3.7522	4.1678	3.80	4.20
SMALL	1	2.2000	.	.	.	.	2.20	2.20
LARGE	2	1.5000	.42426	.30000	-2.3119	5.3119	1.20	1.80
SUBENSAMBLES	1	2.0000	.	.	.	.	2.00	2.00
Total	23	3.4696	1.04378	.21764	3.0182	3.9209	1.20	5.00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 14** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Consideración Individualizada.

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.8750	.97361	.48681	2.3258	5.4242	2.63	5.00
REMAN	5	4.3000	.48088	.21506	3.7029	4.8971	3.75	4.88
MOTORES	5	3.7000	1.15785	.51781	2.2623	5.1377	1.88	4.88
NUEVOS	4	3.9063	.41300	.20650	3.2491	4.5634	3.38	4.38
SMALL	1	1.7500	.	.	.	.	1.75	1.75
LARGE	2	1.2500	.35355	.25000	-1.9266	4.4266	1.00	1.50
SUBENSAMBLES	1	2.1250	.	.	.	.	2.13	2.13
Total	22	3.5227	1.18437	.25251	2.9976	4.0478	1.00	5.00

**Fuente:** Elaboración propia.

De las tablas anteriores, se observa que la unidad de negocio que presentó el promedio más alto en cuanto a liderazgo transaccional es la número 1 (REMAN), al comparar este resultado con el de calidad (ver tabla 5) se encuentra que dicha

unidad de negocio es la que presenta sus resultados dentro de objetivo. Sin embargo, aunque vemos que el liderazgo transaccional también está presente el promedio fue mayor para el liderazgo transformacional.

#### 4.5.3 Comparación de medias para liderazgo correctivo evitador.

A continuación veremos los promedios obtenidos en cuanto a liderazgo correctivo evitador en cada una de las unidades de negocio estudiadas, las tablas de la 15 a la 19 nos muestran los resultados de cada uno de los indicadores de la variable.

**Tabla 15** Promedios obtenidos por unidad de negocio para el liderazgo correctivo evitador.

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.0875	.26887	.13444	2.6597	3.5153	2.75	3.35
REMAN	5	2.8900	.29026	.12981	2.5296	3.2504	2.60	3.25
MOTORES	4	2.8875	.24958	.12479	2.4904	3.2846	2.70	3.25
NUEVOS	4	3.0000	.31885	.15943	2.4926	3.5074	2.55	3.30
SMALL	1	2.6000	.	.	.	.	2.60	2.60
LARGE	2	2.6750	.10607	.07500	1.7220	3.6280	2.60	2.75
SUBENSAMBLES	1	2.5000	.	.	.	.	2.50	2.50
Total	21	2.8952	.28192	.06152	2.7669	3.0236	2.50	3.35

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 16** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable de liderazgo de pasivo evitador.

LFC

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	2.5893	.36596	.18298	2.0070	3.1716	2.21	3.07
REMAN	5	2.3286	.37998	.16993	1.8568	2.8004	1.79	2.79
MOTORES	4	2.4286	.37344	.18672	1.8343	3.0228	2.07	2.79
NUEVOS	4	2.6071	.48620	.24310	1.8335	3.3808	1.93	3.07
SMALL	1	2.5714	.	.	.	.	2.57	2.57
LARGE	2	2.5357	.45457	.32143	-1.5484	6.6199	2.21	2.86
SUBENSAMBLES	1	2.0714	.	.	.	.	2.07	2.07
Total	21	2.4694	.36948	.08063	2.3012	2.6376	1.79	3.07

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17** Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable dirección por excepción pasiva

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	3.1250	.31549	.15775	2.6230	3.6270	2.67	3.33
REMAN	5	3.2667	.41833	.18708	2.7472	3.7861	2.83	3.67
MOTORES	4	2.9583	.25000	.12500	2.5605	3.3561	2.67	3.17
NUEVOS	4	3.1250	.36956	.18478	2.5369	3.7131	2.67	3.50
SMALL	1	3.0000	.	.	.	.	3.00	3.00
LARGE	2	3.0833	.35355	.25000	-.0932	6.2599	2.83	3.33
SUBENSAMBLES	1	3.1667	.	.	.	.	3.17	3.17
Total	21	3.1190	.31244	.06818	2.9768	3.2613	2.67	3.67

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18 Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable dirección por excepción activa**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	4.2500	.61614	.30807	3.2696	5.2304	3.50	4.83
REMAN	5	4.2000	.86120	.38514	3.1307	5.2693	2.83	5.00
MOTORES	5	3.8667	.51908	.23214	3.2221	4.5112	3.17	4.33
NUEVOS	5	4.0000	.20412	.09129	3.7465	4.2535	3.83	4.33
SMALL	1	2.6667	.	.	.	.	2.67	2.67
LARGE	2	3.0000	.70711	.50000	-3.3531	9.3531	2.50	3.50
SUBENSAMBLES	1	3.5000	.	.	.	.	3.50	3.50
Total	23	3.8913	.67907	.14160	3.5977	4.1850	2.50	5.00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 19 Promedios obtenidos por unidad de negocio para la variable Laissez-Faire**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
CGT	4	2.1875	.56366	.28183	1.2906	3.0844	1.50	2.88
REMAN	5	1.6250	.42390	.18957	1.0987	2.1513	1.00	2.13
MOTORES	5	2.0750	.42019	.18792	1.5533	2.5967	1.63	2.50
NUEVOS	5	2.1000	.63982	.28614	1.3056	2.8944	1.38	2.88
SMALL	1	2.2500	.	.	.	.	2.25	2.25
LARGE	2	2.1250	1.06066	.75000	-7.4047	11.6547	1.38	2.88
SUBENSAMBLES	1	1.2500	.	.	.	.	1.25	1.25
Total	23	1.9783	.55218	.11514	1.7395	2.2170	1.00	2.88

**Fuente:** Elaboración propia.

De las tablas anteriores, se observa que la unidad de negocio que presentó el promedio más alto en cuanto a liderazgo correctivo evitador es la número 4 (CGT), y observando los resultados de calidad (ver tabla 5) resulta que dicha unidad de negocio no presenta sus resultados dentro de objetivo.

## **V. CONCLUSIONES**

Para el caso de la presente investigación comenzaremos por verificar los objetivos de investigación:

El primer objetivo es relativa a los estilos de liderazgo que se encuentran presentes en la organización, en primer lugar el Liderazgo transformacional que a su vez cuenta con las variables directas, de segundo orden y de alto orden, en primer término; influencia idealizada atribuida, es decir, el líder es respetado, admirado, promueven altos niveles de moralidad y motivación, y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. También son importantes carisma inspiracional, influencia idealizada conductual y al final estimulación intelectual y motivación respectivamente.

El segundo tipo de liderazgo es el transaccional, que de igual forma tiene variables de segundo orden; la recompensa contingente, está antes que la consideración individualizada, intercambian con sus seguidores premios o castigos para obtener un rendimiento en su trabajo. El líder negocia con el seguidor el premio contingente que recibirá por su labor, lo cual se traduce en una relación de costo-beneficio.

El tercer y último tipo de liderazgo presente en la organización es el liderazgo correctivo evitador, aunque último en importancia, se observó que si existe, por lo que es relevante mencionar.

Por lo que respecta al segundo objetivo de la investigación, las evidencias muestran que para esta muestra, el liderazgo transformacional está presente en la



organización estudiada, dicho liderazgo es el que hace que los resultados de calidad se logren y la presencia de los otros dos tipos de liderazgo, transaccional y correctivo evitador es probablemente la causa de algunos resultados no tan buenos en las unidades de negocio de la organización.

### **Líneas de investigación derivadas de este trabajo.**

Existen algunas líneas de investigación que resultaron de este trabajo, a continuación se mencionan.

1. Una línea de investigación, si el área de recursos humanos contrata el personal con perfil de líder transformacional, hacer un seguimiento de los resultados a mediano plazo, para confirmar las conclusiones de este trabajo.
2. Para el mismo caso una línea distinta de investigación sería comprobar que el tipo de liderazgo se mantenga aplicando capacitación por periodos de tiempo determinados.

### **REFERENCIAS**

- Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación, la regla del cincuenta-cincuenta*. Barcelona, España: Gedisa.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Becerra, G., Cortés, A. & Ramírez E., (2010). *Identificación de los estilos de liderazgo ejercidos (en las empresas donde laboran) los alumnos de la maestría en administración del posgrado de contaduría y administración de*

la UASLP. Tesis de Doctorado No publicada). San Luis Potosí, S.L.P., México.

Blanco, E. (2010). ¿Quieres ser gerente? Alinear el capital humano es otra de sus responsabilidades. *Debates IESA*, 15(3), 44-47.

Botella & Sanmartín, R. (1992). *Análisis de datos en psicología*. Madrid, España: Pirámide.

Castro, A. (2008). Teorías implícitas de liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350.

Constatando calidad. (2005). *Industria Alimenticia*, 16(3), 46-50.

De Avellán, M., & Márquez, L. (2008). El gerente venezolano como líder. *Debates IESA*, 8(1), 62-66.

De Veinsten, S., De Risio, S., Sánchez, M. & Cinthia, C. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(12), 10-18.

El gerente y la organización. (1962). *Técnicas Financieras*, 1(3), 54-57.

Embertson, M. K. (2006). The importance of middle managers in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 51(4), 223-232.

Engler, J. (2009). New leadership for America. *Vital Speeches of the Day*, 75(1), 15.

Fa, M., y Saizarbitoria, I. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, 7, 90-101.

Farr, J. V., & Brazil, D. M. (2009). Leadership skills development for engineers. *Engineering Management Journal*, 21(1), 3-8.

Fincham, J. E. (2009). Leaders or managers for difficult times. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 73(2), 1-3.

Gil, F., Alcover, C., Rico, R. & Sánchez-Manzanarez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

Gordon, G. (2002). The roles of leadership and ownership in building an effective quality culture. *Quality in Higher Education*, 8(1), 97-105.

- Heras, I., Marimon, F. & Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, 7-35.
- Hernández, A., Araya, C., García, J., & González, V. (2009). Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction. *Psicothema*, 21(4), 515-520.
- Higgins, M. (2009). Leading teams of leaders. *Phi Delta Kappan*, 91(4).
- Hirtz, P., Murray, S. & Riordan, C. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27.
- Hur, M. (2008). Exploring differences in leadership styles: A study of manager tasks, follower characteristics, and task environment in Korean human service organizations. *Social Behavior & Personality*, 36(3), 359-372.  
doi:10.2224/sbp.2008.36.3.359
- Kennedy, R. (2008). How do we get the managers we need and the leaders we want?. A personal view. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 942-945.  
doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00950.x
- Low, A. (2010). What is leadership?. *Revision*, 30(3&4), 20-27.  
doi:10.4298/REVN.30.3.4.20-27
- Mago, R. (2008). El liderazgo que no pasa de moda. *Debates IESA*, 13(4), 9-10.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Molina, F., & Munuera, J. (2008). Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas. *Universia Business Review*, 20, 68-83.
- Comunicación Interna. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*, 4, 1-27.
- Pérez, S. (1994). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Madrid, España: La Muralla.
- Perot, R. (1986). *Business Leaders*. Recuperado de <http://www.ebscohost.com/>
- Persico, J. (1991). Leadership and empowerment in a total quality organization. *Total Quality Management*, 2(1), 57-67.

- Real Academia Española, (2010). *Diccionario de la Lengua española- Vigésima segunda edición (en línea)*. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/>
- Reese, S. (2008). Today's students, tomorrow's leaders. (cover story). *Techniques: Connecting Education & Careers*, 83(1), 17.
- Reynolds, J. H. (2010). Discerning the differences between managers and leaders. *Education Digest*, 75(7), 61.
- Rezaei, M., Alipour, H., & Salehi, S. (2011). Service quality, client satisfaction and client personality in the public companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 483-491.
- Ridder, H. (2012). Case study research, design and methods. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 26(1), 93-95.
- Rodríguez, Á., García, A., Díaz, E., Córdova, M., & Maciel, B. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 3(1), 1-16.
- Stanley, D. (2006). Role conflict: leaders and managers. *Nursing Management*, 13(5), 31-37.
- Streib, G., & Rivera, M. (2009). Assessing the ethical knowledge of city managers. *Public Integrity*, 12(1), 9-23. doi:10.2753/PIN1099-9922120101
- Thomson, A., Strickland, A. & Gamble, J., (2008). *Administración estratégica, teoría y casos (Decimoquinta edición)*, México, D.F.: McGraw Hill.
- Vega, V. C. & Zavala, V.G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Facultad de ciencias sociales de Chile, Universidad de Chile.
- Yacuzzi, E. (2003). ¿Tiene relevancia la gestión de calidad total?. Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores. *Documentos de Trabajo*, 1-23.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# ECOTURISMO, un análisis crítico para su gestión. Entre contradicciones, paradojas y diversas orientaciones.

---

*María Teresa Magallón Díez<sup>1</sup>  
Jesús Manuel Ramos García<sup>2</sup>*

## RESUMEN

En las últimas décadas, tanto en México como a nivel mundial, el *ecoturismo*, ha tenido un gran auge en situaciones prácticas y teóricas, como paradigma de desarrollo alternativo en contextos comunitarios –modelo turístico neoliberal-, situación que ha promovido la popularización de dicho neologismo y legitimado la racionalización de cualquier práctica de turismo relacionada con la naturaleza como ecoturística –mitos racionalizados-. De lo anterior, el presente trabajo, desde un enfoque crítico, tiene por fin poner a discusión en la comunidad académica y en cada uno de los actores que intervienen en el *ecoturismo*, organismos e instituciones internacionales, instituciones y gobiernos federales, estatales y locales, organizaciones de la sociedad civil, ecoturistas y comunidades, las contradicciones, paradojas y múltiples orientaciones que existen referentes a dicho fenómeno social, desde su enfoque teórico-abstracto o prescriptivo hasta las prácticas experimentales que de él se derivan. Centrando el análisis en el cuestionamiento crítico como paradigma de desarrollo alternativo con fines económicos –extracción, concentración de la riqueza y devastación del medio ambiente- e incitando el replanteamiento teórico integral de dicho fenómeno sociocultural.

**Palabras Clave:** Desarrollo, actores ecoturísticos, implicaciones socioculturales.

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora de la UAM-Azcapotzalco, Departamento de Administración, Área: Estado, Gobierno y Políticas Públicas. tdiez73@hotmail.com

<sup>2</sup> Doctorante en Estudios Organizacionales, en la UAM-Iztapalapa. jemaraga1@hotmail.com

*“Cuando el último árbol sea cortado,  
el último río envenenado, el último pez pescado,  
solo entonces el hombre descubrirá que el dinero no se come”*

**Proverbio Cree**

*“Los países más avanzados están conduciendo al mundo al desastre,  
mientras que los pueblos hasta ahora considerados primitivos  
están tratando de salvar al planeta entero. Y a menos  
que los países ricos aprendan de los indígenas estaremos  
condenados todos a la destrucción”.*

**Noam Chomsky**

## **Introducción**

Comenzamos este artículo con dos epígrafes que, paradójicamente a los resultados y fines que siguen las prácticas ecoturísticas, como definiciones de dicho neologismo, resumen el análisis crítico con el que se debe tomar al ecoturismo en su gestión, como paradigma de desarrollo alternativo de comunidades.

En las últimas décadas, tanto en México como a nivel mundial, el *ecoturismo*, ha tenido un gran auge en situaciones prácticas y teóricas, como paradigma de desarrollo alternativo en contextos comunitarios –modelo turístico neoliberal-, situación que ha promovido la popularización de dicho neologismo y legitimado la racionalización de cualquier práctica de turismo relacionada con la naturaleza como ecoturística –mitos racionalizados-.

De lo anterior, el presente trabajo, desde un enfoque crítico, busca exponer, reflexionar y develar, a partir de las diversas orientaciones, prácticas y definiciones



de los actores sociales ecoturísticos que intervienen en dicha actividad, las contradicciones y paradojas que se suscitan en el *ecoturismo*, tanto a nivel teórico-abstracto o prescriptivo, como las implicaciones prácticas en las comunidades en donde se desarrolla, las cuáles deben ser marco de acción para su gestión. Centrando el análisis en el cuestionamiento crítico como paradigma de desarrollo alternativo con fines económicos –extracción, concentración de la riqueza y devastación del medio ambiente- e incitando el replanteamiento teórico integral de dicho fenómeno sociocultural.

En este sentido, iniciamos en el primer apartado el abordaje del contexto histórico en el que se envuelve el ecoturismo, así como las diversas definiciones, fines e importancia de dicha actividad. Posteriormente se analizan los actores sociales ecoturísticos, en tanto sus orientaciones, acciones y programas, para que enseguida se aborden las diversas contradicciones, paradojas e implicaciones del ecoturismo como alternativa de desarrollo.

### **El origen del ecoturismo, diversas definiciones, fines e importancia.**

Si bien hoy día, y de acuerdo a la institucionalización de prácticas, conductas y normatividades en el campo organizacional<sup>3</sup> del turismo, y en particular del ecoturismo, las definiciones, prácticas y orientaciones derivadas de esta modalidad turística se tienen por aceptadas y aprobadas, es decir, son considerados mitos racionalizados<sup>4</sup>, sin analizar y/o cuestionar su origen,

<sup>3</sup> DiMaggio y Powell, (1983), refieren que las organizaciones existen en ‘campos’ de otras organizaciones similares, es decir, es conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de vida institucional.

<sup>4</sup> De acuerdo a Meyer y Rowan (1977), en las sociedades modernas las instituciones toman la forma de *mitos racionalizados*, es decir, creencias ampliamente mantenidas que no pueden ser objetivamente verificadas

definición, implicaciones y fines que persiguen<sup>5</sup>; debemos ubicar que dicho neologismo, de acuerdo a Pérez de las Heras (2003:37) surgió por primera vez en Estados Unidos, en un momento del “boom” de los temas ambientales del prefijo “eco”, creado por el Arq. Héctor Ceballos Lascuráin en 1983. El cual sufre de convergencia y consenso, de lo que realmente es, pero que *comprende actividades especializadas y particulares, diversas, y en ocasiones contradictorias para las comunidades en donde se desenvuelven*<sup>6</sup>, para encuadrarlo con el turismo ecológico y/o sustentable, al definirlo como el “*enfoque más efectivo y ambientalmente responsable del turismo en áreas naturales a nivel mundial*” (Ceballos, 1983), y que se empezó a utilizar para referir a dicha actividad o modalidad turística en los 70’s, 80’s, siendo en 1990 cuando aparecen algunas definiciones y otras denominaciones, como turismo naturaleza, rural, entre otros<sup>7</sup>, con ciertas orientaciones y, como *modelo turístico compatible con la naturaleza* (Semarnat, 2006:17).

Sin embargo, de la revisión teórica, no existe consenso del origen, ni de su definición y concepto, ni mucho menos de las prácticas y fines que ella implica; por lo contrario existen miradas o enfoques disímiles, que en ciertos aspectos concuerdan en el discurso, y que como consecuencia del aumento y

(son ciertas porque son creídas). Y racionalizadas porque toma la forma de regla que especifican pautas necesarias para conseguir un fin determinado.

<sup>5</sup> En ocasiones se han legitimado hasta las prácticas mal denominadas, al sólo ser actividades que están en contacto con la naturaleza, como cualquier actividad desarrollada al aire libre.

<sup>6</sup> Agregadas por los autores, y base del análisis crítico de dicha modalidad turística.

<sup>7</sup> Es de suma importancia señalar, y como lo argumenta Pérez de las Heras (1999,2003) el término turismo sustentable es una definición más amplia que el ecoturismo, y que se aplica a todo el sector, como característica de ser sustentable y sostenible para cubrir los principios establecidos en la Agenda 21, en donde se establece su definición.

popularización de la actividad, la definición se dilata abarcando contextos más amplios, y perdiendo su especificidad.

De la situación primera, identificamos el origen en dos contextos coyunturales de la sociedad globalizada, alrededor de las décadas de los 60's y 70's, pero que en particular, dichas prácticas recobran mayor fuerza a partir de los 80's y 90's. Por un lado, *en atención al movimiento ambiental*, donde se estudia y analiza la degradación y crisis ambiental, el riesgo del colapso ecológico, la desigualdad social, la pobreza extrema<sup>8</sup>, y el alto interés por cuidar y conservar el manejo de los recursos naturales; teniendo una orientación o enfoque con sentido y principios éticos, ambientales y morales, de cuidar e iniciar acciones que sigan una racionalidad ambiental<sup>9</sup>. Muestra de dicha orientación se constata al revisar que ante la alarmante situación de los recursos naturales, la Organización de Naciones Unidas (ONU) creó en 1983 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland), quien en 1987 publicara el informe *Nuestro Futuro Común*, en donde plantea la necesidad de un nuevo paradigma de desarrollo que considere aspectos económicos, sociales y ambientales: el desarrollo sustentable<sup>10</sup>. Y es para 1992, en donde como resultado de la Cumbre

<sup>8</sup> De acuerdo a Leff (2013), estos son los signos elocuentes de la crisis del mundo globalizado, de la crisis de la civilización.

<sup>9</sup> Como lo plantea Leff (2013:171), más allá de la posible ecologización del orden social, la resolución de la problemática ambiental y la construcción de una racionalidad ambiental que oriente la transición hacia un desarrollo sustentable, plantea la movilización de un conjunto de procesos sociales: la formación de una conciencia ecológica; la planificación transectorial de la administración pública y la participación de la sociedad en la gestión de los recursos ambientales; la reorganización interdisciplinaria del saber, tanto en la producción como en la aplicación de conocimientos.

<sup>10</sup> De acuerdo al informe de la Comisión de Brundtland, el desarrollo sustentable es aquel que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

de Río <sup>11</sup> se lograron acuerdos y un programa de acción sobre desarrollo sustentable: la *Agenda 21*, en donde se plantean los principios de sustentabilidad en relación con la industria del turismo (Pérez de las Heras, 1999), e impulsa y legitima el turismo sustentable, estableciendo cada uno de los principios que deben seguir las actividades, prácticas y conductas <sup>12</sup>, y que algunas deben seguir en lo que hoy denominamos ecoturismo.

Por otro lado, el origen, se ubica a raíz del *cuestionamiento a la industria turística global*, de las alteraciones o repercusiones negativas al medio ambiente y sociales del turismo tradicional <sup>13</sup>, por lo que su origen y definiciones siguen las lógicas y valores del discurso económico y funcional de la industria del turismo, en donde, el argumento central refiere que el ecoturismo surge como una nueva modalidad turística (enfocada al servicio de la persona) y válvula de escape al mercado del turismo masivo y de los daños físicos que contrae. Orientación apropiada, y marco de análisis, en su momento por los países menos desarrollados de África, Asia y Latinoamérica <sup>14</sup>, que estaban desilusionados por la fuga de dólares turísticos; asimismo, por instituciones de cooperación multilateral, que comenzaron a ver el tradicional turismo de masas como una mala estrategia de desarrollo; y del público viajero, que se cansó de los paquetes de cruceros, de vacaciones de sol y playa, y comenzó a buscar otras opciones. En general, el sector del turismo y de los viajes,

<sup>11</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro Brasil.

<sup>12</sup> Quizá parte de la explicación de los mitos racionalizados, -o el sobre-entendimiento- del ecoturismo se derive a que son muchos y diversos los principios, sin referir que se deben cumplir todos o sólo algunos para estar en condiciones de dichas prácticas con tal adjetivo.

<sup>13</sup> Se considera como turismo tradicional el de sol, arena y playa.

<sup>14</sup> En particular el proyecto de ensayo fue en Costa Rica, a raíz de falta de centros turísticos de playa, necesitaba un nuevo enfoque que fortaleciera su sector turístico.

comenzó a ver la protección ambiental como la base de sus ingresos y de sus propios intereses.

Todo lo anterior, se ve reflejado en las diversas y múltiples definiciones que hoy día se tienen al respecto, y que para motivos de nuestro trabajo presentamos las más generales y completas:

De acuerdo a Elizabeth Boo, Coordinadora del Programa de Ecoturismo del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), propone una definición bastante clara y central, *“el ecoturismo es el turismo de naturaleza que contribuye a la conservación”* (Pérez de las Heras, 2003:21).

Mientras para la Sociedad Internacional de Ecoturismo (The Ecotourism Society), *“el ecoturismo es el viaje responsable a zonas naturales que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de las poblaciones locales”*.

Para Ceballos (1983), *“el ecoturismo es el viaje a zonas frágiles y prístinas, por lo general protegidas, cuyo objetivo es ser de bajo impacto y generalmente a pequeña escala. Ayuda a educar al viajero, suministra fondos para la conservación del medio ambiente; beneficia directamente al desarrollo económico y la soberanía de las comunidades locales; y fomenta el respeto a diferentes culturas y los derechos humanos”*.

En el mismo sentido, la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN), lo define como *“aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin*

*disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueva la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia el involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales”* (Ceballos, 1993).

Algunos otros estudiosos del tema como Cater (1994), señala que *“el término ecoturismo es una forma de turismo alternativo y ciertamente responsable en el contexto ambiental, sociocultural, moral y práctico y finalmente añade la connotación que debe ser sustentable”*; y Ruíz (1997), propone que *“es la expresión económica del deseo de conocer y visitar los espacios naturales de manera ordenada y responsable, y enfatiza rigurosamente que busca minimizar los impactos ambientales, que valoriza y contribuye activamente a la conservación de los ecosistemas y que genera asimismo ingresos para la población local”*.

Definiciones, en donde el eje rector y fin, es el cuidado y conservación del medio ambiente –propósito central de la ecología- como bien lo arguye Ruíz (1997) al determinar los principios que se deben seguir para ser auténticamente ecológico, y en general los que refiere Pérez de las Heras (1999). En este sentido, *el turismo es el medio para lograr la interrelación con la naturaleza*, preocupada en la conservación de los recursos naturales, sociales y culturales del área en donde se efectúa. Aspectos últimos, que ante la generalización, unificación y homogenización, para facilitar la planeación y desarrollo de dichos proyectos,

ciertos organismos internacionales, de gobierno, sociedad civil y comunidades, en particular la Secretaría de Turismo de México (Sectur, 2006), han subordinado y alineado, los principios éticos y saberes ambientales –la ecología- al servicio de quien demanda en el mercado turístico –en este caso el ecoturista-. Situación que cambia toda la lógica inicial de acción del ecoturismo a valores comerciales, funcionales, comercialización de la naturaleza, de la cultura, entre otros, trastocando y alterando fuertemente a las comunidades o lugares en donde se desarrollan las actividades, tanto de forma ambiental, social, cultural, económica, política, entre otras.

Intereses o preocupaciones que se explican al existir en mayor porcentaje estudios de corte cuantitativo sobre los beneficios económicos del ecoturismo (World Resources Institute, 1993; CCC, 1999; Filión, 1992, HLA/ARA, 1994; TIAA, 1998; la OMT, SECTUR, 2001;entre otros), que estudios referentes al impacto o mejoría en el cuidado y/o manejo ambiental, social y cultural.

De ahí, la importancia de nuestro análisis con respecto al origen del concepto y definiciones, y evitar los mitos racionalizados, las falsas prácticas ecoturísticas y definiciones, como lo plantea en su momento la SECTUR (2006:2) al definir al Turismo naturaleza como:

*“los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”.*

Definición que ha sido segmentada de acuerdo al interés y actividades del turista, con un sentido comercial y económico, siendo una de ellas, el ecoturismo, que lo define como,

*“los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma”.*

Planteamiento que concuerda con lo abordado por Pérez et al. (2011:242), al indicar que en la actualidad, la conceptualización y prácticas han sido reformuladas como una acción complementaria para la diversificación y crecimiento del sector turístico, ampliando las posibilidades para la comercialización masiva de los atractivos y la eventual repetición de los mismos errores que han producido devastadores resultados para las comunidades receptoras. Como argumenta Pérez et al. (2011), que existen actores que indican que el impulso a la actividad turística en las comunidades rurales de México, surge a raíz de la innegable necesidad de dar respuesta a los severos problemas que caracterizan el medio rural como la pobreza y la marginación.

Definiciones, que vislumbran contradicciones y paradojas alrededor de la ecología, turismo y desarrollo, así como implicaciones en las comunidades en donde se desarrollan, aspectos que abordaremos en los siguientes apartados.

Independiente a todo lo anterior, más o menos definiciones generales e integrales, el ecoturismo debe reunir elementos imprescindibles, y evitar su cosificación como una simple actividad turística, cómo (el orden de importancia es sustancial):



proteger los recursos naturales, sociales, culturales; ser una herramienta de conservación de la naturaleza, y patrimonio cultural; involucrar la participación, en tanto planeación y acción, de la población local de acuerdo a su contexto sociocultural, político, natural, ambiental y económico; y finalmente, sin ser el fin sino el medio o lo complementario, generar recursos económicos a la población local. Aspectos o requisitos resumidos, de los que arguye Butler (citado en Pérez de las Heras, 2003:25) como necesarios para saber si un proyecto es o no de ecoturismo:

1. Promueve una ética medioambiental positiva y anima a un comportamiento adecuado de sus participantes.
2. No degrada los recursos.
3. Se concentra en los valores intrínsecos de los recursos.
4. Está orientado hacia el medio ambiente en sí, y no hacia los seres humanos.
5. Debe beneficiar a la naturaleza, a su flora y fauna.
6. Proporciona un encuentro de primera mano con el medio ambiente.
7. Involucra a la comunidad local en la operación turística.
8. Su nivel de gratificación se mide en términos de apreciación, sensibilización y educación, y
9. Lleva consigo una importante preparación y un conocimiento en profundidad tanto por parte de los guías como de los participantes.

En tal sentido, y para una gestión crítica y óptima, la revisión e importancia del origen y contexto histórico, de sus valores y acciones del fenómeno, son centrales

para conseguir y respetar sus principios e identidad, ensanchando y retomando el pasado, y evitar así encaminarlo únicamente a proyectos futuristas –modernos- de desarrollo económico que buscan los países subdesarrollados con su orientación neoliberal.

### **Los Actores Sociales del Ecoturismo y sus diversas orientaciones**

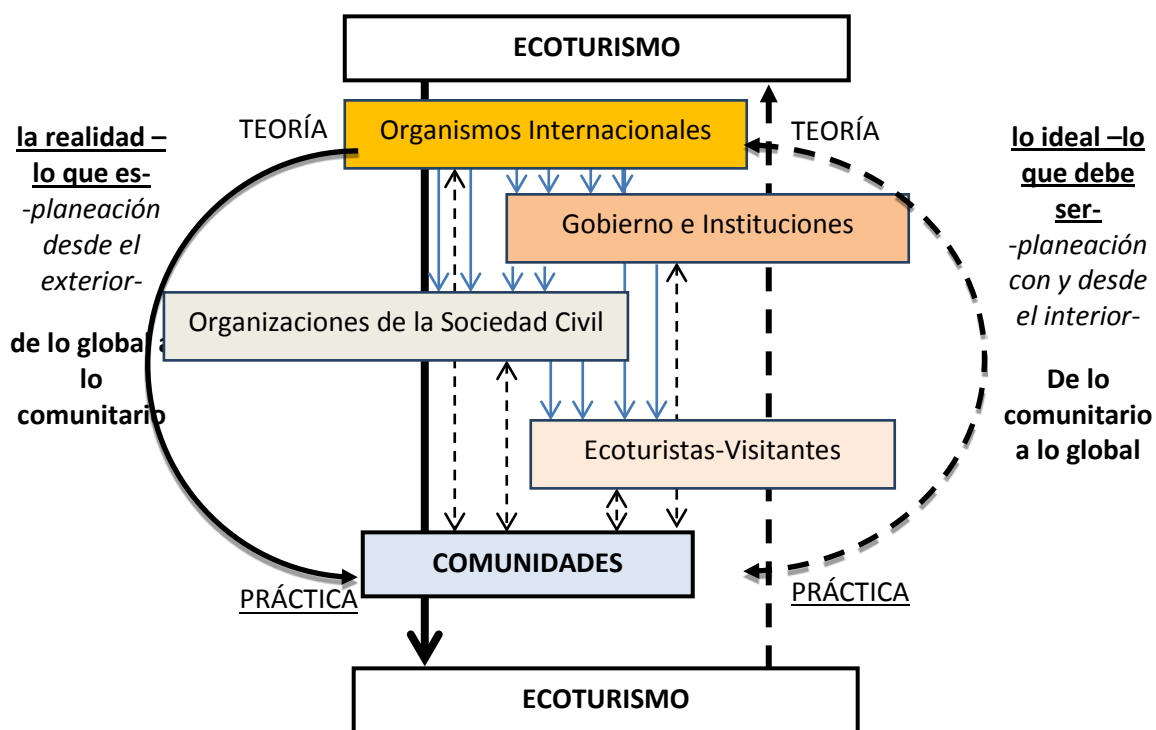
De las diversas definiciones, como del contexto histórico del origen del ecoturismo y, de la propia dinámica de su desarrollo, podemos ubicar que existen diferentes actores sociales que interviene e inciden en el desarrollo<sup>15</sup> y buen término de dicha actividad. No obstante, el cosificar y sobreentender el fenómeno como una simple actividad turística mercantil, es producto de no tener consensado, tanto a nivel internacional como local, sus orígenes, definiciones, principios y factores contextuales por los cuáles surgieron, aspectos que inciden en la forma y orientación de abordarlo por cada uno de ellos, presentando una relativa desarticulación, y en ocasiones contradictorios puntos de vista. Situación, que amerita un análisis crítico e integral de la forma de incidencia y orientación de cada uno, en relación al fin y principios del saber o educación ambiental que debe perseguir el ecoturismo.

Dentro de los actores sociales ecoturísticos se ubican, los Organismos Internacionales, los gobiernos en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal a través de sus instituciones, Organizaciones de la Sociedad Civil, Ecoturistas: visitantes y/o turistas, y Comunidades o poblaciones locales receptoras (ver figura 1). No

<sup>15</sup> Es importante señalar, debido al propósito del artículo, que los actores sociales que se abordan no son los elementos o requisitos de todo proyecto ecoturístico (ver Pérez de las Heras, 2003).

obstante, es insostenible, revisadas las diversas definiciones y orientaciones que de la actividad ecoturística se tienen, pretender la generalización en la actuación de dichos agentes o actores, pues responden a diversas orientaciones, alineaciones y niveles de articulación, que van de lo global a lo comunitario, y de lo teórico a lo empírico, como se ilustra de forma gráfica en la figura 1 (diferentes niveles de articulación, alineación y contradicciones).

**Figura 1. Actores Sociales del Ecoturismo**



**Fuente:** Elaboración propia

En general, el marco de acción, de los actores sociales, se ubica en una lógica externa, es decir, una planeación desde el exterior, que no toma en cuenta las necesidades y contexto particular de la comunidad o población local, como las

prácticas reales y de tiempos ancestrales que en ella se realizan o realizaban referentes al cuidado, manejo y protección de los recursos naturales, de ahí las distantes definiciones, fines y prácticas, y la resentida necesidad de planear y actuar desde y con el interior de la comunidad, atendiendo sus motivos de implementación, su contexto sociocultural, ambiental, político y económico, siendo sustancial tener presente que esta modalidad turística, tiene como fin central la educación y saber ambiental, social y cultural de las comunidades que se visitan, es decir, el cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales; siendo fines complementarios los económicos y el desarrollo de la comunidad receptora. No como hoy día realmente se práctica, donde el fin es el turismo (la persona) y el medio la conservación del medio ambiente. En tal sentido, algunos de los principios que se deben respetar al implementar estos proyectos son (Semarnat, 2006:17):

- Ser opciones que les permitan revertir el deterioro ambiental y, al mismo tiempo, les ofrezca posibilidades de obtener ingresos complementarios a sus actividades tradicionales –agricultura, pequeña ganadería, pesca y aprovechamientos forestales.
- Que las comunidades cuenten con un patrimonio natural y cultural atractivo para potenciales visitantes, para lograr establecer mayor contacto con los habitantes locales, historia, tradiciones, conocimientos y cultura.
- Promover la conservación ambiental y cuidado de los recursos naturales, *promover en ellos la educación ambiental, social y cultural*<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Agregadas por los autores.

- Contar con la participación coordinada de funcionarios y pobladores de la comunidad, -involucramiento activo.
- Visitantes conscientes de la conservación de la naturaleza y la cultura.
- Proteger, conservar, restaurar y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales, aspectos que constituyen un atractivo para los visitantes, sin olvidar otros proyectos productivos de las comunidades, reconociendo que si bien puede estimular el desarrollo local, es solamente un complemento de las ocupaciones tradicionales de los pobladores (Rojas et al., 2001).

En este sentido, es importante señalar, que en dichas prácticas ecoturísticas, las comunidades locales conserven su historia, tradiciones y conocimientos, y que, además de las nuevas ocupaciones derivadas del ecoturismo, mantengan sus actividades productivas tradicionales (Semarnat, 2006).

De lo antes abordado e identificado a los actores sociales que intervienen e inciden en el ecoturismo, es pertinente, exponer y analizar las orientaciones bajo las cuáles actúan para promover, en otros términos imponer o inducir como lo refiere Pérez et. al., (2011), la actividad ecoturística y, cómo limitan o restringen, en determinadas situaciones el cumplimiento de los fines y principios anteriormente referidos.

## a) Organismos Internacionales

Los OI, son los altavoces principales del ecoturismo, al hegemonizar el predominante discurso internacional, de forma teórica, financiera y práctica del ecoturismo.

### - *Su orientación*

Orientan sus acciones, definiciones, programas e intervención hacia la importancia económica de la actividad y aspiraciones desarrollistas (Ortiz y Solo, 2009); observando en la actividad del turismo una estrategia para la solución de los problemas económicos, y medio para competir en el mercado global. De acuerdo al Banco Mundial (BM), las dos finalidades principales son: generación de beneficios económicos de base amplia y la protección a las principales atracciones turísticas (World Bank, 2011). De lo anterior, es importante señalar, que existe en el ecoturismo el predominio del discurso, y orientación de los OI hacia todos los actores que en el intervienen.

### - *Acciones, programas y forma de incidencia*

Los OI, tienen un grado de acción preponderante y predominante en el ecoturismo, sus acciones son diversas, como: financiamientos para apertura y consolidación del sector e impulso del crecimiento de los países en desarrollo<sup>17</sup>; asesoría y evolución de políticas públicas sectoriales diferenciadas, destinadas a la reducción de la pobreza, planteadas desde una perspectiva ambiental y socialmente sustentables, acreditando al

<sup>17</sup> En los 70's el BID, mantenía una línea de crédito en México para la financiación de empresas de hospedaje e infraestructura turística en el Caribe.

turismo como una de las pocas actividades económicas permisibles en las Áreas Naturales Protegidas (ANP) (Altés, 2006, 2008). Desarrollo de infraestructura vial, ampliación en cobertura de servicios públicos, capacitación y fomento a la microempresa, asistencia técnica y financiación al sector privado, y creación de OSC relacionadas al turismo. Infraestructura técnica y mobiliaria, personal, programas de conservación y biodiversidad (GreenVest, 2008). Regulación e incidencia mediante el establecimiento de reglamentos, homogenizar definiciones, prácticas, apoyo técnico y administrativo, e iniciativas que amplían las orientaciones productivas hacia el mercado (Hoyos y Hernández, 2008), como su incidencia en los gobiernos de los países subdesarrollados, para la realización de acciones de modernización económica (Monterroso y Zizumbo, 2009). Otras formas de acción son programas de capacitación y formación turística en general y no particular al ecoturismo; y estudios sobre tendencias y evolución del turismo internacional (World Bank, 1972). Todas, acciones globales, que no consideran las particularidades de las comunidades.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Homologación de parámetros para recibir apoyos, imposición de nuevas funciones a las comunidades receptoras o gestoras de la actividad turística, que en ocasiones, y generalmente sobrepasan los conocimientos, capacidades y recursos de los habitantes de la comunidad, propiciando su

exclusión al requerir personal altamente capacitado y especializado para las actividades operativas, técnicas, administrativas, legales y contables, entre otras, para desempeñar las actividades relacionadas con el ecoturismo. En este sentido, surgen críticas de los habitantes de las comunidades y poblaciones receptoras al sentirse aislados y no incluidos, señalando que ciertos proyectos generan significativos impactos que acentúan las condiciones de pobreza, aún por encima de las plasmadas de bienestar social (Griffiths, 2006). Y en donde, el término de sustentabilidad, es empleado para justificar el permanente crecimiento y masificación del turismo, por encima de las pretensiones de un disímil modelo que favorezca prácticas económicamente justas, que mejoren las condiciones socioculturales de los actores y sean ambientalmente responsables.

- *Principales representantes*

Dentro de los OI, se ubican Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización Mundial del Turismo (OMT), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fondo Monetario Internacional (FMI), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otros.

**b) Gobierno Federal, Estatal y Local e Instituciones públicas**

Al ser instituciones particulares de gobierno, de cada país, para nuestro caso abordamos las acciones y programas del Gobierno Mexicano y sus Instituciones, los cuales tienen un alto margen de contribución en el turismo



en general, y en particular en el ecoturismo, como se desprende del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), al establecer objetivos y estrategias relacionadas con incrementar la competitividad de dicho sector, en todos sus segmentos.

- *Su orientación*

Su orientación no puede desvincularse, para obtener estímulos económicos, de la orientación y acciones de los OI, por lo contrario, retoma la instrumentación de acciones concretas desde el exterior para intervenir en las comunidades, bajo su reinterpretación de la sustentabilidad de los OI. Preparando a las comunidades para su transformación y adaptación al mercado y a la sociedad moderna; ampliando las posibilidades para la comercialización masiva de los atractivos turísticos<sup>18</sup> e impulsando el crecimiento del segmento, y la afluencia turística (SECTUR, 2007a, 2007b), situación que se refleja en su interés de atraer intereses de inversionistas y empresarios especuladores de los beneficios de la actividad (Hoyos y Hernández, 2008).

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

El gobierno como sus instituciones, apoyan con asistencia técnica y créditos (Monterroso y Zizumbo, 2009), e infraestructura para la funcionalización de proyectos turísticos sustentables. Expansión de emprendimientos turísticos, que benefician al sector empresarial, con infraestructura, equipamiento, promoción y publicidad, rehabilitación y

<sup>18</sup> Como la creación del programa de Pueblos Mágicos, creado en el 2001 por la SECTUR.

acondicionamiento de inmuebles coloniales y porfirianos para hoteles boutique con SPA, habitaciones ostentosas y campos de golf destinados para el disfrute de un mercado elitista (Garduño et. al., 2009). Impulsando la incorporación de ejidos y comunidades para la prestación de servicios turísticos con proyectos productivos. Así como también diversos programas para impulsar el turismo, regulación política turística, planeación, promoción y difusión de los destinos, capacitación de actores locales, estudios e investigaciones sobre condiciones actuales del sector.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Derivado de los diferentes apoyos y programas, se contraen obligaciones para ser sujetos de dichos beneficios económicos, ensanchando sus relaciones con el exterior, en particular con lo relacionado a finanzas y contabilidad, reportes financieros (gastos, ingresos, compras, etc.), recuperación de los apoyos y aplicación de los recursos, compromisos que sobrepasan las capacidades, conocimientos y habilidades de los habitantes de las comunidades para enfrentar dinámicas a la cual no están preparadas.

Por otra parte, al restringir los apoyos y créditos, única y exclusivamente a proyectos referentes al turismo, limitan el desarrollo de las actividades tradicionales de las comunidades locales, como por ejemplo, la agricultura, ganadería, entre otros. De la apertura hacia el exterior, en

donde, es sustancial la gestión y representación ante diversas instituciones, se tiene una ausencia de actores locales para dicho fin, situación que potencializa el marco de injerencia de las OSC.

- *Principales representantes*

Secretaría de Turismo (SECTUR), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), Secretaría de Economía (SE), Instituto Nacional de Economía Social (INAES), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), entre otros.

**c) Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

Es importante señalar, que existen OSC a nivel internacional, nacional y locales, situación en particular, que es necesario ubicar para cada contexto en donde se desarrollen las actividades ecoturísticas.

- *Su orientación*

Aunque reproducen la lógica de acumulación de capital y apertura al mercado, por medio de la comercialización turística de los recursos naturales y culturales, e incorporación de la población en la prestación de servicios, aportan su propia orientación de cómo debería desarrollarse la dinámica del ecoturismo, con una orientación funcional y económica. Reconociendo en el turismo una fuente importante de

ingresos para la economía local y regional (Rendón-Salinas, et. al., 2004).

Su impulso al turismo ante relaciones con organismos a nivel internacional o nacional, en ocasiones es estrategia para la obtención de recursos económicos para proyectos que no se llevan a la práctica.

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

Inciden, orientan, asesoran e intervienen en el seguimiento a iniciativas turísticas, intervienen en representación de las comunidades ante instituciones de gobierno para la gestión de apoyos y programas vigentes. Su intervención se fundamenta en las exigencias del mercado o las recomendaciones de los OI, como vía para la aproximación del capital a las comunidades. De lo anterior, y como lo refiere Pérez, et. al. (2011), el marco de acción, ha sido definido y restringido por los OI, donde la realidad del contexto socio territorial que enfrentan las comunidades, son subvalorados en función del cumplimiento de las metas establecidas y el ejercicio del financiamiento asignado.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Su intervención, como representación en la gestión de los proyectos turísticos, en ocasiones resulta contraproducente en términos socioculturales, políticos, económicos y ambientales, más que con fines económicos. Situación debido a que siguen una planeación desde el exterior, implicando un turismo impuesto o inducido, sin retomar el

contexto, necesidades y capacidades de los actores locales. En tal sentido, al fracasar la formulación de proyectos, confrontan el interés colectivo para la conservación del territorio, individualización de beneficios, el exclusivo uso turístico de los recursos naturales, el cambio de actividades económicas hacia la prestación de servicios, o la proyección de reducidos y concentrados beneficios económicos por encima de su contribución a la conservación de recursos naturales, motivando el abandono de actividades económicas tradicionales, y generando mayor dependencia de las acciones compensatorias del exterior.

Pero, ante el fracaso, éste suele ser interpretado como responsabilidad de las comunidades, argumentando su falta de experiencia y preparación, su limitada visión económica del potencial turístico de sus recursos, inadecuada organización social, la división entre actores locales, y desconfianza a las iniciativas del exterior, que al contrario y en otro sentido, dichos proyectos no coinciden con la realidad sociocultural del espacio rural (Pérez, et. al., 2011), es decir, no son planeados desde y con su interior.

- *Principales representantes*  
Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wildlife Fund-WWF), WWF-México. Red Indígena de Turismo Alternativo A.C.<sup>19</sup> (RITA), Fundación Tláloc A.C., entre otros.

<sup>19</sup> Creada en el 2002, con financiamiento del BID, con la finalidad de impulsar proyectos turísticos en el medio rural, y promover la capacitación de las comunidades campesinas (Delaunay, 2010).

#### **d) Ecoturistas-turistas o visitantes**

Si bien, el conjunto de personas con el interés particular de conocer, aprender y contribuir al cuidado de los recursos naturales y ambiente, es bastante segmentado, selectivo y no masivo, podemos precisar que ante los altos costos que implican dichas actividades, como las prácticas para las organizaciones que brindan este servicio, es un segmento elitista, con un alto grado de exigencia y responsabilidad por velar al cuidado del medio ambiente. No obstante, ante la ampliación y diversificación de servicios que hoy día se ofertan en las organizaciones ecoturísticas, para lograr su sobrevivencia y desarrollo económico, acuden diferentes visitantes con diversos fines, como recreación y placer, entre otros. Situación que, ha propiciado la popularización y racionalización del ecoturismo, y legitimado a las organizaciones receptoras una lógica de mercado turístico, olvidando la filosofía, valores, y fines del ecoturismo, hacia el cuidado, protección y manejo de los recursos naturales.

##### *- Su orientación*

Los verdaderos ecoturistas, tienen el objetivo de disfrutar del recurso natural y *patrimonio sociocultural*<sup>20</sup> que se visita, pretendiendo la conservación de los recursos naturales y *socioculturales*, apoyando para ello a la economía y a la población local (Pérez de las Heras, 2003:24).

##### *- Acciones, programas, y forma de incidencia*

<sup>20</sup> Agregadas por los autores

Realizan visitas no masivas a ecosistemas naturales, protegidos y únicos. Llevan consigo una importante preparación y un conocimiento en profundidad tanto por parte de los guías como de los visitantes.

*- Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Las exigencias de los ecoturistas son más complicadas o mayores, pagando bastante dinero para compartir algo que es único. Pero, si los ecosistemas donde se encuentran los recursos naturales no se conservan adecuadamente, tanto la flora y la fauna que son objeto de ecoturismo desaparecerán, por lo que el ecoturista no verá satisfechas sus expectativas, desapareciendo con ello el ecoturismo.

Frecuentemente, los ecoturistas son de nacionalidades diferentes a los lugares que son objeto de ecoturismo, situación que implica a las comunidades u organizaciones de dicho servicio, en particular a los habitantes, hablar los idiomas correspondientes para una mejor comunicación. Asimismo, se enfrentan a la transculturación, que en ciertos momentos ocurre, ante nuevas actitudes y modos de vida exteriores, aspectos que en el largo plazo y aunado a la debilidad de la cultura local, impulsan la pérdida de expresiones culturales, de la identidad y cohesión social (Serrano-Barquín, et. al., 2010).

*- Principales representantes*

Ecoturistas de Estados Unidos, Europa, China y Asia.

#### **e) Comunidades Receptoras o Poblaciones Locales**

Es importante señalar que existen dos casos diferentes en lo que se refiere a las comunidades receptoras, en particular a las organizaciones o empresas, en su mayoría de tipo social, receptoras del ecoturismo; por un lado, se ubican las comunidades o poblaciones donde el cuidado del medio ambiente, en particular de los bosques, emerge o es parte de su filosofía o cosmovisión de vida, o bien por situaciones históricas y políticas propias a cada región<sup>21</sup>; y por otro, en donde a raíz de revisar el ecoturismo como alternativa de desarrollo en comunidades o poblaciones rurales, ciertos organismos intervienen para inducir, hasta cierto punto imponer<sup>22</sup>, la creación de organizaciones de ecoturismo en las comunidades; ambas situaciones diferentes y expuestas a diversas problemáticas durante su creación como su desarrollo.

Para el primer caso, el ecoturismo, se presenta como medio y actividad complementaria, para proteger y conservar sus recursos naturales, sin embargo, de las organizaciones que de ellos resulta para llevar a la práctica dichas actividades, y del contexto-medio en el que se desarrollan, se enfrentan a grandes problemáticas, debido a que su orientación y acciones se ven influidas por una lógica instrumental económica, contradictoria por la cual emergen, olvidando sus principios y valores iniciales por el cuidado de sus recursos naturales.

- *Su orientación*

<sup>21</sup> Como lo son las comunidades del Estado de Oaxaca, en la región serrana, en donde los proyectos ecoturísticos surgen a raíz de su cosmovisión del cuidado de sus recursos naturales, principalmente del bosque.

<sup>22</sup> Imposición, en relación a que no hay sondeo o consulta a la comunidad o población sobre sus intereses en dichos proyectos.



Para las comunidades en donde emergen los proyectos en relación a su cosmovisión de vida por el cuidado de los recursos naturales, ven al ecoturismo, como el medio u oportunidad, una actividad complementaria para proteger y conservar sus recursos naturales. Mientras, que para las comunidades en donde fue inducida su creación, consideran al ecoturismo como una alternativa de desarrollo socioeconómico (con más tintes de económico), a través del uso y aprovechamiento de sus recursos naturales.

- *Acciones, programas, y forma de incidencia*

Diseñar, planear y realizar actividades totalmente ecológicas, con un alto grado de conocimiento sobre las mismas, apegadas a la visita y observación de la flora y fauna. Implementación de infraestructura ecoturística, como, alojamientos, carreteras, medios de transporte, senderos interpretativos, centros de visitantes de espacios naturales.

- *Retos y desafíos impuestos, como resultado de sus acciones y programas*

Implica una gran responsabilidad ante la comunidad en la que se desarrolla, en donde, la orientación y acciones deben estar hacia el medio ambiente y no hacia los seres humanos que visitan los ecosistemas. Todas sus acciones, y prácticas, deben respetar los principios de sustentabilidad, que anteriormente fueron planteados en la parte primera. Asimismo, deben impulsar un turismo sustentable, en donde su infraestructura y espacios, no rompan con la armonía y estilo

del lugar, materiales que se manejan en la zona, y evitar daños a la flora y fauna, en otros términos, velar por el ecodiseño. Aspectos que sobrepasan las capacidades, conocimientos y habilidades de las comunidades (administrativas, técnicas, contables, legales, organizacionales, diseños, entre otras), y propician la apertura hacia el exterior, con diversos actores del ecoturismo.

- *Principales representantes*

Organizaciones sociales ubicadas en los municipios de: Chiapas, Baja California Sur, Oaxaca, Campeche, Chihuahua, Veracruz, Durango, Tabasco, Puebla y Guanajuato; entre otros.

### **Contradicciones y paradojas, e implicaciones socioculturales**

El origen de las contradicciones, paradojas e implicaciones, como bien se ha abordado y argumentado en todo lo anterior, se deben, por una parte, a las diversas y contradictorias orientaciones de los actores sociales ecoturísticos, de ahí, la necesidad urgente de replantear el término y definición, a partir de la práctica o realidad (ir de la práctica a la teoría, y no viceversa, como ha sucedido). Cuestionando el predominante discurso internacional, en el que prevalece la visión neoliberal que hace del mercado el fin, método y la ley, y por lo contrario promover la educación y saber ambiental (Leff, 2013), e ilustrar formas particulares de cuidar y manejar los recursos naturales, sociales y culturales, que más allá de ser alternativas de desarrollo económico, son alternativas del buen vivir.

Situación que aportará las pautas para definir los principios bajo los cuáles se sustentan dichas actividades y a las cuáles los actores sociales ecoturísticos deben alinearse. Lo anterior, aunado a un proceso de planeación con y desde el interior de las comunidades receptoras, a partir de su contexto sociocultural, económico, político y ambiental; y no promovida desde el exterior, como un “...*un modelo creado por los recolonizadores y sus organismos transnacionales no bélicos –las ONG- para reconquistar los pueblos aún no integrados, generando una perspectiva ideológica y no realista*” (Dachary y Arnaiz, 2009:88).

En otro sentido, y como lo ha desarrollado Pérez et. al. (2011), las contradicciones e implicaciones surgen a raíz de la naturaleza y dinámica propia del desarrollo del turismo, que conlleva implícitas transformaciones físicas y socioculturales para las comunidades. Asimismo, al surgir de una planeación externa, su delineación e instrumentalización por parte de los actores externos a la comunidad, puede sobrellevar implicaciones con mayor intensidad, aún por encima de los beneficios pretendidos con su ejecución (Pérez, et. al., 2011: 231), derivadas de la forma de intervención, definición y orientación que tengan al respecto.

De todo lo anteriormente expuesto, podemos ubicar contradicciones o paradojas generadas a partir del ecoturismo (ver tabla 1), como alternativa de desarrollo, derivadas en distintos sentidos a partir de la unión de *ecología* y *turismo*, y que es necesario su estudio y discusión, como cuestionamiento, para proponerse como verdaderas alternativas de desarrollo, y cumpla los fines por los cuáles fue creada.

*Dentro de las contradicciones o paradojas, tenemos las siguientes:*

En relación, a la orientación económica que predomina en los actores sociales ecoturísticos, ésta va a restringir o impedir en un alto índice que las organizaciones receptoras o poblaciones locales, logren cumplir con los fines del cuidado del medio ambiente, que sigue la ecología. Situación, que es contradictoria, entre actores que propician y legitiman la explotación de recursos naturales, excluyen a los habitantes locales, y evalúan en términos económicos la actividad ecoturística como su desarrollo, frente al cuidado del medio ambiente, e inclusión en el desarrollo y generar una educación y saber ambiental en todos. Se gestionará y administrará para el crecimiento económico que para el cuidado y protección del medio ambiente. En tal situación surgen los siguientes planteamientos:

¿Cómo pueden los habitantes de las comunidades receptoras ser incluidos o beneficiados del ecoturismo, cuando por las necesidades técnicas, operativas, legales, administrativas, financieras, y de gestión, son excluidos, al sobrepasar sus capacidades, habilidades y conocimientos? Es decir, cómo se puede generar desarrollo con el ecoturismo, cuando se tiene la exclusión de las comunidades locales, al demandar mano de obra altamente especializada, que sobrepasa las capacidades de las comunidades.

¿Cómo el ecoturismo puede velar por el cuidado y protección del medio ambiente, cuando los actores sociales inducen e imponen, con sus acciones y programas, regulaciones y fines que siguen una orientación económica y comercial, e intervienen con grandes procesos de transformación de infraestructura que terminan alterando el territorio y ambiente natural?

¿Cómo se puede compatibilizar, la ecología y el turismo, cuando son diametralmente opuestas, la primera vela por el cuidado y conservación del medio ambiente, y por lo contrario el segundo es por naturaleza masivo y contrae diversos daños físicos al medio ambiente y la cultura?

¿Cómo puede el ecoturismo ser una alternativa de desarrollo de la comunidad, cuando sustituye sus actividades tradicionales económicas, y privilegia al turismo como principal actividad económica? Contrario a lo que plantea Sunkel (2006:13), en que el desarrollo es un proceso de transformación de la sociedad que se caracteriza por: a) la expansión de su capacidad productiva, b) la elevación de los promedios de productividad por trabajador y de ingreso por persona, c) cambios en la estructura de clase y grupos en la organización social, d) transformaciones culturales y de valores, y e) modificaciones en las estructuras políticas y de poder.

**Tabla 1:** Contradicciones y paradojas del ecoturismo, como unión de Ecología y Turismo

	<b>Ecología</b>	<b>Turismo</b>
<b>Fines</b>	Educación y protección ambiental. Beneficia a la naturaleza	Placer, distracción, ocio. Beneficia a la economía
<b>Racionalidad</b>	Social, Ética, Ambiental, Ecológica	Económica, instrumental-funcional
<b>Filosofía</b>	El buen y saber vivir, principios éticos, cuidado y conservación de los recursos naturales	Disfrutar, descansar, aprovechar los recursos naturales para distracción y recreación
<b>Atención a grupos</b>	Grupos especializados y elitistas	Masivo
<b>Orientación y atención</b>	Al medio ambiente	Al turista a la persona
<b>Medición y/o evaluación</b>	En términos de apreciación, sensibilización y educación	En derrama económica, número de visitantes, días de estancia

**Fuente:** Elaboración propia

En este sentido, la contradicción general del ecoturismo se presenta en cómo puede ser una alternativa de desarrollo, frente a una serie de implicaciones negativas que genera en la comunidad, imponiéndoles nuevos desafíos y necesidades. Implicaciones que más allá de generar desarrollo, en la perspectiva de Amartya Sen, que define al desarrollo como:

...un fomento a la libertad humana, y en particular de la libertad de disfrutar una buena calidad de vida (Sen, 2003: 39-40).

lo limitan a una visión reduccionista que lo interpreta como el aumento económico. Dándose una contradicción entre una economía que demanda recursos naturales y culturales, mano de obra barata y especializada, descuido ecológico y trato preferencial, frente a las necesidades de las comunidades; así se gobernará para atender a las necesidades y exigencias del capital e impedir planear para el cuidado del medio ambiente y desarrollo de las comunidades. En donde, de acuerdo a Sen (2003:40), el desarrollo exige eliminar las principales fuentes de falta de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistémicas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de Estados represivos.

En este sentido, es justo el análisis crítico a este paradigma de desarrollo, en términos de ser solo una estrategia de reproducción de capital, que limita las actividades agrícolas y condena a la soberanía alimentaria de una nación, al tiempo que propicia la fragmentación del territorio y la expulsión de los

campesinos, quienes se desplazan en la búsqueda de alternativas de subsistencia (Monterroso y Zizumbo, 2009).

Dentro de las implicaciones del ecoturismo a las comunidades o poblaciones locales, podemos referir que generalmente son incompatibles con la dinámica comunitaria, acaparando el modo de producción capitalista en el medio rural, acentuando el acaparamiento de tierras productivas y atractivas para el turismo, concentrando el poder económico e incrementando el empobrecimiento de la mayoría. Implicaciones que conllevan una dirección contradictoria para el bienestar social y la conservación ambiental (Pérez et. al., 2011), y que podemos categorizar de la siguiente manera (ver tabla 2):

**Tabla 2:** Implicaciones socioculturales del ecoturismo

<b>FÍSICAS-AMBIENTALES</b>	<b>TÉCNICAS-ADMINISTRATIVAS</b>	<b>POLÍTICAS</b>
<p>-Concentración en actividades funcionales propias del turismo, y desatienden la conservación de los recursos naturales y territorio.</p> <p>-Construcción de grandes alojamientos, alterando la armonía del lugar, con respecto al hábitat de flora y fauna, alteración del medio natural y ecosistemas, por presencia masiva de visitantes.</p> <p>-Mayor movimiento demográfico en la comunidad.</p> <p>-Repercusión de índices de contaminación por aguas</p>	<p>-Preparación y adquisición de conocimientos contables, legales, administrativos, ambientales y operativos, para la gestión de la actividad turística.</p> <p>-Constitución legal de una figura jurídica empresarial</p>	<p>-Fragmentación del territorio comunal a partir del turismo (Pérez et.al., 2011)</p> <p>-Debilitamiento de las estructuras organizativas locales (Pérez, et. al. 2011)</p> <p>-Confrontaciones comunitarias por el aprovechamiento recreativo de los recursos (Pérez, et. al. 2011), se generan grupos de poder.</p>

residuales		
ECONÓMICAS	CULTURALES	SOCIALES
<p>-Re funcionalización económica y apertura al exterior de las comunidades (Pérez, et. al., 2011)</p> <p>-Se sustituyen las actividades económicas tradicionales, agricultura, ganadería y otras, por la prestación de servicios turísticos, generando una alta competitividad</p> <p>-Generan mayor dependencia de las acciones compensatorias del exterior</p>	<p>-Se impulsa la individualización y concentración de beneficios, y la competitividad comercial</p> <p>-Se privilegia una racionalidad instrumental y económica, por encima de la racionalidad ambiental y cosmovisión propia</p> <p>-Transculturación ante nuevas dinámicas de trabajo, actitudes y modos de vida exteriores.</p> <p>-Ante la apertura al exterior existe amenaza de alteración o pérdida de aspectos o expresiones culturales (Serrano-Barquín, et. al., 2010) como la lengua, tradiciones, valores, identidad, entre otros.</p>	<p>-Ante la concentración de beneficios, como de la parte directiva de la gestión, se motiva la desintegración o fragmentación social quebrantando las dinámicas colectivas y comunitarias, y el bienestar colectivo</p> <p>-Debilitamiento de la participación social y voluntariado</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusiones

Ante la homologación y el predominante discurso internacional del ecoturismo en los diversos actores sociales en su intervención, como de las prácticas, conductas, orientación económica, y de las paradojas, contradicciones e implicaciones anteriormente abordadas, del término y definición del ecoturismo, es necesario y urgente realizar un replanteamiento teórico y empírico, que parta de la práctica – realidad-, de la definición, principios y fin principal de esta actividad, que es la educación ambiental –la ecología debe estar por encima del turismo-, para evitar la generalización de dichas prácticas y tender a la capitalización o comercialización de la naturaleza.



También es importante y conveniente, para la gestión del ecoturismo, analizar desde una perspectiva crítica dicho fenómeno social, y no reducirlo a una simple actividad turística. Análisis a partir de las repercusiones que el turismo como participación inducida o externa, está generando en las comunidades, con particular interés en las implicaciones socioculturales y las contradicciones. En este sentido, y después de revisar, que el ecoturismo, ha sido planeado desde el exterior de las comunidades receptoras, y transformado y sobredeterminado cotidianamente sus territorios en contextos globales, es urgente que los actores sociales ecoturísticos realicen, para las actividades que engloba el ecoturismo, una planeación y acción con y desde el interior de las comunidades, retomando su contexto histórico, sociocultural, político, natural, ambiental y económico, involucrando a los habitantes de la misma comunidad.

El ecoturismo, como unión de ecología y el turismo, si es posible, en cuanto se atiendan las contradicciones y paradojas aquí planteadas, y realmente se proteja y conserve la naturaleza, generando una educación ambiental en los visitantes; aspectos que concuerdan con lo abordado por Ziffer (citado en Pérez de las Heras, 2003:25), “es una actividad, que debe establecer una filosofía y exponer un modelo de desarrollo”. En este mismo sentido, el ecoturismo, hoy día, es una realidad compleja y problemática, que no la debemos reducir a una simple actividad o modalidad turística, por seguir modas o booms, es necesario para su gestión, un análisis crítico, amplio y profundo, y ubicar las coordenadas de análisis que nos permitan hacer frente a sus contradicciones e implicaciones.

## Fuentes Bibliográficas

Altés, C., (2006), "El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D.C. BID, recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://idbdocs.iadb.org/wdocs/getdocument.aspx?docnum=1442249>

\_\_\_\_\_ (2008), "Turismo y desarrollo en México, nota sectorial, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana (CID), recuperado el 20 de enero de 2011, de <http://idbdocs.iadb.org/wdocs/getdocument.aspx?docnum=1711680>

Cater, E., y Lowan, G. (eds.) (1994), Ecoturism: A Sustainable Option?, en John Wiley & Sons. London. pp. 4-5.

Ceballos L., H., (1993), "Ecoturismo en Centro América". Reporte técnico para la OMT/UNDP. Proyecto CAM790/011, México, D.F.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo), (2011), "¿Qué es el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)?, consultado el 26 de enero de 2011, en <http://www.iadb.org/es/temas/medio-ambiente/fodno-para-el-medio-ambiente-mundial/que-es-el-fondo-para-el-medio-ambiente-mundial-fmam,1701.html>

Dachary, A. y Arnaiz, S., (2009), "Pueblos originarios y turismo en América Latina, la conquista continúa", en Estudios y Perspectivas del Turismo, documentos especiales, volumen 18, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Argentina (en línea, <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v18n1/v18n1a05.pdf>)

Delaunay, M., (2010), "El turismo como reivindicación. Turismo, Cómo integrar a los pueblos originarios", Emprendedores, MicAméricas, Fondo Multilateral de Inversiones, BID, recuperado el 8 de agosto de 2011, de <http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=7492>

DiMaggio Paul, y Powell Walter, (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in American Journal of Sociology, Vol. 48, N. 2, The University of Chicago Press, pp. 147-160.

Garduño, M., Guzmán, C. y Zizumbo, L., (2009), "Turismo rural: participación de las comunidades y programas federales", El Periplo Sustentable, núm. 17, julio-diciembre, Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, consultado el 25 de marzo de 2011, en <http://redalyc.uamex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=193414420001>

GreenVest, (2008), "Corredor Biológico Chichinautzin", consultado el 30 de septiembre de 2011, en <http://www.greenvest.org/staging/en/node/34>

Griffiths, T., (2006), "El Fondo para el Medio Ambiente Mundial y su Estudio de beneficios locales. Una crítica", Informe preparado para la Tercera Asamblea del FMAM, Ciudad del Cabo, consultado el 15 de febrero de 2011, en [http://www.wrm.org.uy/pueblos/fpp\\_get\\_briefing\\_aug06\\_sp%5B1%5D.pdf](http://www.wrm.org.uy/pueblos/fpp_get_briefing_aug06_sp%5B1%5D.pdf)

Hoyos, G. y Hernández, O., (2008), "Localidades con recursos turísticos y el Programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los

casos de Tepetzotlán y Valle de Bravo en el Estado de México”, Quivera, Vol. 10, Num. 2, Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, consultado el 18 de enero de 2011, en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40113196008>

Leff, E., (2013), “Saber ambiental. Sustentabilidad, Racionalidad, Complejidad, Poder. Editores Siglo XXI, Buenos Aires.

Meyer John, y Rowan Brian, (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, in American Journal of Sociology, Vol. 83, N. 2, The University of Chicago Press, pp. 340-363.

Monterroso, N. y Zizumbo, L., (2009), “La reconfiguración neoliberal en los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿avance o retroceso?”, Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, año 16, núm. 50, mayo-agosto, Toluca, estado de México: Centro de Investigación y Estudios Avanzados en Ciencias Políticas y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Organización Mundial del Turismo (OMT), (1997), “Compendio de estadísticas mundiales”. Madrid, España.

OMT (Organización Mundial del Turismo), (2011), “Sustainable Development of Tourism”, Conceptual Definition (WTO, 2004), consultado el 15 de febrero de 2011, en <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php>

Ortiz, D. y Sólo, T., (2009), "Responsible and sustainable tourism-lessons from Latin America and the Caribbean, En Breve 142 –Responsible Tourism Series, august, number 142, The World Bank Latin America and the Caribbean Region, consultado el 30 de enero de 2011, en <http://go.worldbank.org/9Z1QPZSDP0>

Pérez, R., C., Zizumbo, V., L., Romero, C., T., Cruz, C., G., y Madrigal U., D., (2011), "El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales", en Revista Gestión Turística, N. 16, julio-diciembre, pp.229-264.

Pérez de las Heras, M., (1999), "La guía del ecoturismo. O cómo conservar la naturaleza a través del turismo", Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

\_\_\_\_\_, (2003), "La guía del ecoturismo. O cómo conservar la naturaleza a través del turismo", Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.2da Edición.

Pérez, C., Zizumbo, L., Romero, T., Cruz, G., Madrigal, D., (2011), El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales. En Gestión Turística, N. 16, Julio-Diciembre, pp. 229-264.

Plan Nacional de Desarrollo (2013), Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. Recuperado el 02 de mayo de 2014 de <http://pnd.gob.mx/>

Rendón-Salinas, E., Pérez-Ojeda, J., Ibarra-Contreras, A., Galindo-Leal, C., (2004), "Primer Foro Regional Mariposa Monarca, Memorias, 23, 24 y 25 de marzo, Valle de Bravo, Estado de México, consultado el 15 de marzo de 2011, en <http://www.foromonarca.michoaca.gob.mx/monarca/memorias1.pdf>.

Ruiz S. D., (1997), "Programa de ecoturismo en áreas naturales protegidas de México. SEMARNAP-SECTUR, México, D.F.

SECTUR, (2006). El turismo de naturaleza: retos y oportunidades. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://manuelmiroglio.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf>

SECTUR, (2007a), "Mensaje del titular de SECTUR en la Firma del Convenio General de Colaboración Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México 2007-2012, México, D.F., consultado el 16 de agosto de 2007, en [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_1608\\_Palabras\\_del\\_Secretario](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_1608_Palabras_del_Secretario)

SECTUR, (2007b), "Turismo de Naturaleza 2007-2012, consultado el 22 de febrero de 2011, en <http://www.sectur.gob.mx/work/models/secturing/Resource/14192/TURISMOENATURALEZA8.pdf>

SECTUR (2007c). Turismo de naturaleza 2007-2012. Recuperado el 01 de mayo de 2014 de <http://www.sectur.gob.mx/work/models/secturing/Resource/14192/TURISMOENATURALEZA8.pdf>

Sen, Amartya, (2003), "Ética de la empresa y desarrollo económico", en Cortina, Adela, (2002), "Construir confianza", España, Trotta.

Serrano-Barquín, R., Pérez-Ramírez, C., Manríquez-Campos, E. y González-Magaljero, L., (2010), "Turismo armónico como alternativa sustentable para una comunidad en el Estado de México", en Estudios y Perspectivas en Turismo, vol.19, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Argentina, consultado el 15 de marzo de 2011, en <http://estudiosenturismo.com.ar/PDF/V19/v19n6a06.pdf>

Sunkel, Oswaldo (2006), "En busca del desarrollo perdido, Problemas del Desarrollo, en Revista Latinoamericana de Economía, UNAM, México, octubre-diciembre.

World Bank (2011), "What is Sustainable Tourism?, Urban Development in Latin America and the Caribbean, consultado el 30 de enero de 2011, en <http://go.worldbank.org/QIT3PZHF30>

# Reflexiones sobre la estrategia en la hipermodernidad

---

*Dr. Oscar Lozano Carrillo<sup>1</sup>*

## **RESUMEN**

La estrategia constituye un concepto complejo, cuya principal difusión se ha dado en una época que algunos reconocen como la posmodernidad, modernización reflexiva o en el caso de Lipovetsky como Hipermodernidad, que podríamos definir en el tiempo aproximadamente de los 60'S del siglo pasado a la fecha, si bien el concepto surge de la milicia, su uso se trasladó a la empresa y organizaciones en general. En este sentido la estrategia constituyo de inicio un herramental administrativo de gran valía, principalmente en la Planeación Estratégica, sin embargo con el paso del tiempo, se convirtió en algo más que un instrumento o herramental, es decir, pasó a ser considerada como un referente de una ética particular del ser de este tiempo, que en su comportamiento estratégico, hace suyo el entorno y lo transforma para después ser transformado por él, es decir, la estrategia constituye un referente de ética y estética del ser hipermoderno cuyo rasgo fundamental es el individualismo y donde la pérdida de la ética social es cada vez más visible.

Palabras clave: Estrategia, Hipermodernidad, Ética.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.

## INTRODUCCIÓN

Este momento de cruce de siglo entre el XX y XXI se define con un formato de comportamiento muy singular de la Modernidad, caracterizado por un acelerado avance tecnológico<sup>2</sup> –hoy en día un avance tecnológico en computación tiene su sustituto del doble de velocidad, en seis meses-, caracterizado también por una impresionante capacidad productiva, pero también por la desigualdad más grande de la historia de la humanidad – hoy en las 28 personas más ricas del mundo poseen la misma cantidad de riqueza que los 3mil600 millones más pobres<sup>3</sup>-, y la

<sup>2</sup> Cualquiera de nuestros ordenadores personales es capaz de realizar en segundos una cantidad de operaciones matemáticas superior a la que el ser humano podría realizar durante todo el tiempo de su vida. El transistor de un ordenador de los años cincuenta podía costar un dólar. En 1996 el mismo transistor costaba una millonésima parte del dólar. Es decir que la proporción de coste entre 1955 y 1996 era de uno a un millón.

Se necesitaron 38 años para que la radio llegase a 50 millones de personas y 13 años para que la televisión hiciera otro tanto. Pero el mismo número de personas se incorporó a Internet en sólo cuatro años. En 1993 había 50 páginas en la Red Mundial; hoy día hay más de 50 millones. En 1998 utilizaron la Internet sólo 143 millones de personas; en el año 2006, el número de usuarios era superior a mil millones. Internet ya tiene una gama de aplicaciones mucho más amplia que cualquier otro instrumento de comunicación de la historia.

En 1950 se acababa de construir la primera computadora del mundo; ocupaba una amplia habitación, estaba dotada de 18.000 tubos electrónicos y medio millón de juntas de soldadura, y para cada nueva tarea había que reconfigurar el sistema de cables. Desde los años setenta, los ordenadores han multiplicado diez millones de veces la capacidad de su memoria. Los microprocesadores de los años setenta tenían diez circuitos lógicos y en la actualidad tienen más de un millón, su capacidad se ha multiplicado por cien mil.

Una sola fibra óptica podía transmitir en 1988, tres mil conversaciones simultáneas y en el año 2000 diez millones. El volumen de publicaciones científicas y técnicas del año 1986 superó la producción científica desde los orígenes hasta la II Guerra Mundial.

Fuente:[http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/unidad\\_2/los\\_cambios\\_culturales\\_en\\_la\\_sociedad\\_globalizada\\_cultura\\_de\\_la\\_velocidad.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/unidad_2/los_cambios_culturales_en_la_sociedad_globalizada_cultura_de_la_velocidad.htm)

<sup>3</sup> El índice Gini (indicador sintético de la desigualdad) en los ingresos del trabajo en el tiempo y en el espacio paso de 0.19 en 1980 a 0.26 en 2010 para Europa y a 0.36 para los Estados Unidos en ese mismo 2010, mientras que en la desigualdad en trabajo paso de 0.26 en 1980 a 0.36 para Europa y 0.49 para Estados Unidos y continua creciendo (Piketty, 2014).



crisis ética más importante de la historia, donde los tomadores de decisiones empresariales y políticos, tienen un desprecio por la humanidad -11 millones de autos Volks Wagen tienen el sistema tramposo que algún o algunos CEO decidieron implantar para mejorar sus ganancias financieras; aunque este escándalo produjo en un día la caída de las acciones de la empresa en 20%-.

En esta Hipermodernidad donde el dominio entorno por el ser humano, está por encima de los sueños o lo que un día imaginó, Julio Verne o Saint Simon con respecto al futuro. La Estrategia se convierte en el juguete favorito de los hombres y mujeres modernos, la Estrategia como el concepto histórico del acto humano que día a día busca la obtención de una ganancia, es decir, la Estrategia como pensamiento y acción del hombre que transforma el mundo para su beneficio, como ética y estética del ser que a diferencia del mismo ente del siglo XIX o de la misma edad media, tiene en cada acto cotidiano un aporte a la reproducción del sistema donde el mismo ser humano es un medio y no un fin. Estrategia constituye el concepto histórico que en la modernidad, se tipifica como cualquier medio deliberado para conseguir un fin determinado, con un carácter teleológico de características pecuniarias antes que humanistas.

El presente trabajo pretende hacer una reflexión desde los Estudios Organizacionales de este artefacto denominado *Estrategia* en el momento actual, que Lipovetsky (1986) reconoce como Hipermodernidad y Beck, Giddens y Lash (2001) llaman Modernización Reflexiva, donde la importancia de la Estrategia

radica más en la difusión que presenta en la población, es decir en la homogeneidad ética de la población hacia el quehacer eficiente, que en ella como herramienta administrativa o cotidiana para efficientar los medios que consigan fines. Es así como artificialmente y después de atrapar la Hipermodernidad, se buscará mostrar a la Estrategia como una condición ética del ser, que a manera de una Teoría de la acción –metodológicamente hablando- define el sentido del acto cotidiano en las organizaciones y fuera de ellas.

## La Hipermodernidad<sup>4</sup>

El futuro de nuestro presente como seres humanos es sumamente pesimista, hoy como nunca el futuro como especie está seriamente amenazado. El individualismo ha crecido de manera desorbitante, generando condiciones que alteran el diario acontecer del mundo global. Tamés referenciando a Lipovestky en la categorización de la hipermodernidad da cuenta de sus principales características:

- El máximo de elecciones privadas posibles.
- El mínimo de austeridad y el máximo de deseo.
- La menor represión y la mayor comprensión y aceptación posible.
- Valores hedonistas, respecto por las diferencias, culto a la liberación personal, al relajamiento, al humor y a la sinceridad; al psicologismo y al a expresión libre.

La *res publica* dio paso a la *res individual* , los espacios sociales se están pulverizando, y el fenómeno individualizante queda en el gobierno de las decisiones, no es casual la gran importancia que las redes sociales tienen, que sólo en el nombre tienen lo social, ya que constituyen en realidad una suma de acciones individuales en las que la relación es con una máquina o dispositivo que acerca sensaciones, no personas. El *selfie* que los jóvenes y no tan jóvenes,

<sup>4</sup> Lipovetsky refiere los tiempos actuales –iniciando en los ochentas y hasta nuestros tiempos- como una era donde los valores sociales se transformaron hacia la individualización, y no tienen nada que ver con la modernidad del siglo XVIII y XIX y del mismo siglo XX.

incluso niños de hoy presentan en las redes sociales <sup>5</sup> , constituye metafóricamente, el acto que define esta Hipermodernidad, Lipovetsky menciona:

Nuestro tiempo sólo consiguió evocar la escatología revolucionaria, base de una revolución permanente de lo cotidiano y el propio individuo: privatización ampliada, erosión de las identidades sociales, abandono ideológico y político, desestabilización acelerada de las personalidades, vivimos una segunda revolución individualista (Lipovetsky, 1986).

En esta nueva ética, no sólo se presenta esta condición de *personalización*, sino que además, y en esto radica su alto impacto, el alcance que dicha condición presenta en la población mundial es de gran magnitud, gracias a la era de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

... a medida que se desarrollan las sociedades democráticas avanzadas, éstas encuentran su inteligibilidad a la luz de una lógica nueva que llamamos aquí el proceso de personalización, que no cesa de remodelar en profundidad el conjunto de la vida social. Evidentemente no todas las esferas se han reestructurado en el mismo grado ni la misma forma por el proceso en curso..., ...es manifiesto que nuestras sociedad (Lipovetsky, 1986)

<sup>5</sup> Es impactante la forma en como hoy en día, casi todas las personas referenciamos nuestro narcisismo en una imagen: *el selfie*, el cual ha sido motivo de innumerables parodias, pero incluso, hay eventos en los que su referencia ha causado muertes, por ejemplo en algunas personas que por sacar una *selfie* exponen su vida en cornisas de edificios, cañadas, quebradas, aviones, etcétera, pero la pregunta sería ¿Quién se puede negar a una selfie?.

Para describir este hiperindividualismo solo hay que referir dos casos por todos conocidos, el de la crisis de Volks Wagen y el de Lehman Brothers dos de las empresas más importantes de toda la historia.

La Volkswagen entro hace unos días en su peor crisis política que seguramente será financiera, ya que en un sólo día perdieron 20% el valor de sus acciones en los mercados globales, tan sólo 29 mil millones de dólares, además de una multa por 19mil millones de dólares de parte del gobierno americano. El mayor fabricante de autos alemanes, se enfrenta esta tremenda crisis, la mayor de su historia reciente después de descubrirse y ellos reconocer, que instalaron un software para esquivar controles medioambientales en 11 millones de vehículos diésel de todo el mundo.

Martin Winterkon director de Volkswagen dimitió tras este descubrimiento, el poder de este personaje ocupaba el lugar número 58 según Forbes entre los hombres y mujeres más influyentes del mundo. En 2012 recibió 22 millones de dólares de salario por sus importantes ventas durante 2011 en vehículos diésel<sup>6</sup>. Winterkon con un doctorado en el Instituto Max Planck, es o era también catedrático en las universidades de Tongji de Shangai, la Universidad de Tecnología y Economía de Budapest y la Universidad Técnica de Dresde, lugares donde seguramente enseña, enseñaba o quizá seguirá enseñando sobre estrategias de negocios.

<sup>6</sup> <http://www.forbes.com/profile/martin-winterkorn/>

El otro caso lo constituye Richard Fuld, presidente de Lehman Brothers que llevó la quiebra en 2008 a esta firma financiera que constituía en ese momento el tercer Banco más importante del mundo, con una historia de 158 años habiendo superado incluso las dos guerras mundiales y la crisis del 29. Las “malas decisiones” de Richard Fuld llevarían a la catástrofe no sólo a la Lehman Brothers sino también a la economía de los Estados Unidos<sup>7</sup> y con ella la del mundo, que aún ahora siguen teniendo repercusiones en los mercados mundiales de bienes y servicios, pero sobre todo en el empleo<sup>8</sup>.

La solicitud de bancarrota de Lehman fue presentada el 15 de septiembre de 2008, y en ese momento sus acciones cayeron un 95%, Anton Valukas del despacho legal Jenner & Block en Nueva York, fue el examinador que analizó el caso y dedujo que fueron las malas decisiones de sus ejecutivos, Fuld el principal; quienes invirtieron en fondos de alto riesgo, principalmente de tipo hipotecario para posteriormente maquillar las cifras con ayuda de otras empresas. Sin embargo un dato resulta interesante, la riqueza personal de Richard Fuld se vio grandemente favorecida por estos años obteniendo más de 4.2 billones de dólares, por lo que la crisis en realidad la sufrió el banco y los clientes del mismo, porque este CEO en realidad generó más ganancias para sí mismo, que ningún otro funcionario de su nivel y condición en todo el mundo. Con su formación en

<sup>7</sup> En ello coincide el analista financiero Hugo Scopetani: "El derrumbe de Lehman dejó en claro el enorme tamaño de la burbuja financiera, con un oscuro y entrañado manejo de más de 700 trillones de dólares en productos derivados, el equivalente a 50 veces el PBI de Estados Unidos, o 12 veces el PBI mundial". **En <http://www.iprofesional.com/notas/196166-A-6-aos-de-la-cada-de-Lehman-Brothers-cunto-gan-quien-compr-acciones-de-empresas-en-crisis>**

<sup>8</sup> <http://www.excelsior.com.mx/global/2013/09/15/918693>

Administrador de Negocios de la Universidad de Colorado y su MBA en la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York, el llamado gorila de Wall Street, no mostró incapacidad técnica, sino evidente individualismo.

Como diría Bernardo Kliksberg<sup>9</sup>, la crisis que se está viviendo en la actualidad, y que comenzó con gran fuerza, o se intensificó con gran fuerza en el 2008 y 2009, es una “crisis de ética” los tomadores de decisiones de la política, de las empresas, de las organizaciones, sobre todo los más influyentes carecen de ética, y las escuelas en las que son formados, principalmente las escuelas de negocios, fomentan más el espíritu individualista que el de la calidad de vida de la humanidad. En esta Hipermodernidad la estética o efectos visibles de corte económico, social, político, cultural, en realidad son efectos de una nueva ética del ser humano individualista, que ha acelerado su impulso transformador del mundo en un efecto narcisista.

El ser humano hoy ya no se suicida, se deprime “la burocracia, la proliferación de imágenes, las ideologías terapéuticas, el culto al consumo, las transformaciones de la familia, la educación permisiva han engendrado una estructura de la personalidad, el narcisismo... junto con unas relaciones humanas cada vez más crueles y conflictivas” (Lipovistki en Tamés, 2007)

<sup>9</sup> Bernardo Kliksberg reconocido estudioso, pensador y consultor del management y de la Responsabilidad Social, se le reconoce por su labor en la búsqueda de soluciones de carácter humanista a los problemas de la empresa, su creación la administración solidaria, constituye un interesante esfuerzo por dotar a la empresa de sus necesidades de ganancia, pero sin descuidar el capital humano. Recientemente, en la conferencia que dio con motivo de la recepción del Honoris Causa, que le fue entregado por la Universidad Autónoma Metropolitana, habló de la crisis de ética que sufre actualmente el mundo.

Esta no es la “racionalidad instrumental” weberiana, donde el orden tradicional burocrático, busca la forma idónea de un *one best way* a través de la estandarización, división del trabajo, y el control en su máxima expresión, y del cual la fábrica fordista era el sueño parsoniano de este tipo de racionalidad funcionalista (Bauman, 2003). En esta Hipermodernidad la racionalidad es de otra naturaleza, parece ser de una naturaleza más sensitiva, donde el presente constituye el principal referente del futuro, es decir, el sueño de conquista del futuro se ha ido perdiendo, y este aparece más como una promesa de crisis.

...lo hipermoderno es más preciso que lo posmoderno (que nunca fue pos); lo hiper es lo acelerado, lo llevado a la  $n$  potencia, la secularización máxima. La Hipermodernidad llega basada en tres componentes axiomáticos esenciales de la modernidad: *el mercado, la eficiencia técnica y el individuo*. Serán los tiempos inmediatos los que definan si el ser humano hipermoderno transforma la realidad en circunstancias lo suficientemente benéficas, que ni lo propiamente moderno, ni lo propiamente posmoderno pudieron lograr (Tames, 2007).

La Hipermodernidad constituye así un Hipernarcisismo, donde la irresponsabilidad del ser individual, constriñe las decisiones al gozo inmediato, en donde la racionalidad solidaria aún tardará en volver a generarse, el ser de este tiempo, al igual que los ejecutivos estudiados no conoce del futuro, su presente es todo, y el pasado constituye en realidad una extensión olvidada de ese presente que disfruta y construye día a día sin esperar el mañana.



## La estrategia

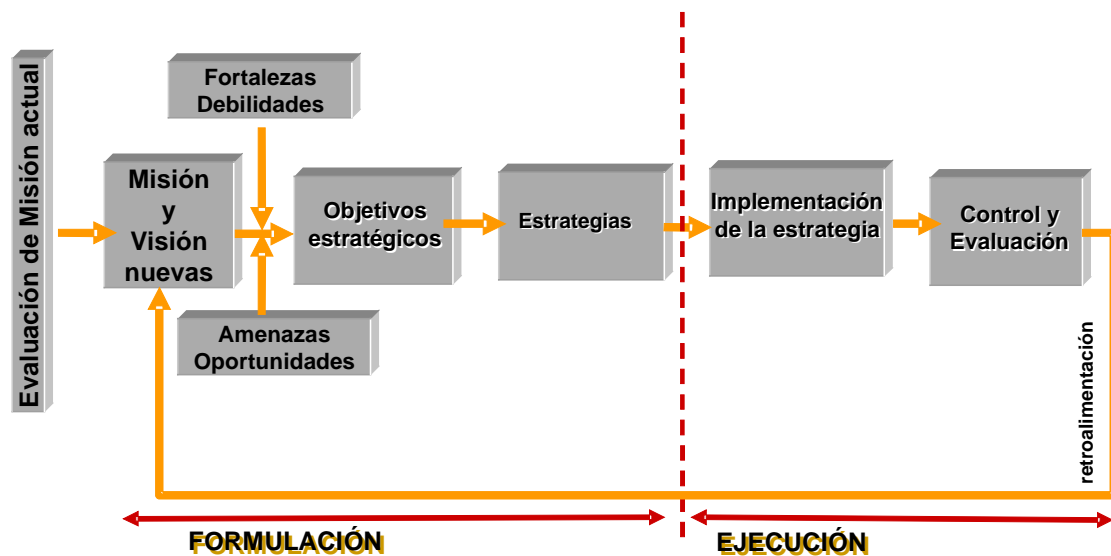
Reflexionar sobre la Estrategia en este preciso momento de la Hipernmodernidad es tarea simple pero no sencilla, si partimos del ser histórico individualista que la habita. La Estrategia en realidad define una condición ética y estética de este momento, quedando definida en esta construcción histórico-conceptual, *la estrategia constituye cualquier medio deliberado para alcanzar un fin individual y/u organizacional en cualquier orden social de la modernidad* (Lozano, 2014:31).

Esta definición sustenta un principio ético con relación al artefacto y la modernidad, y hay que decirlo porque no siempre fue así, es decir, la definición anterior está sustentada en un sentido muy diferente al que consideran los tratados de la guerra de Sun Tzu, Maquiavelo o Von Clausewitz (Mintzberg, 1999), donde los medios para ganar la guerra estaban destinados a un fin claro de disputa política, bélica más que cotidiana. Los tratados de guerra contenían un fundamento muy diferente al del mercado de hoy en día, no obstante que pareciera son similares en muchos sentidos.

Si hoy en día alguien menciona la palabra Estrategia o estratégico, la mayoría de las personas lo relacionarán con el mundo de los negocios, de las empresas, y ya estando dentro de cualquier organización, el concepto se convierte en una herramienta fundamental para cualquiera de sus miembros. La Estrategia así constituye un artefacto de la administración, que a partir de la década de los 70

comenzó a ganar relevancia, como herramientas administrativas tales como la Planeación Estratégica, la Estrategia Corporativa, Ventajas Estratégicas o la Administración Estratégica entre otras (Lozano, 2014).

En esta concepción funcionalista, la Estrategia tiene una acepción simple, que se reconoce como un modelo o como parte de un modelo, por ejemplo en la planeación estratégica.



Fuente: Lozano, 2014

En este modelo, aparece el formato más simple de la Estrategia, y es el que corresponde a la instrumentación del plan, al definir objetivos, se proponen varias estrategias para alcanzarlos (acciones o actos), siendo simplemente una parte del

proceso lineal que conlleva este instrumental, es decir, un elemento o nivel que va después del objetivo y antes de las acciones o tácticas.

En una connotación más compleja la Estrategia Corporativa aparece como un quehacer constante, que no sólo requiere de estrategias como acciones específicas que el plan tiene, sino como una perspectiva de la Organización en su conjunto, es decir, como una visión más amplia, pero cuidadosamente y deliberadamente pensada (Lozano, 2014).

Es así como la Estrategia se vuelve resbalosa al orden conceptual más que al técnico, pero hay que mencionar, que sólo se trata de formatos lingüísticos del nombrar el mundo desde la administración, que si bien confunden a los estudiosos, su importancia está más referenciada al orden funcional de la organización, es decir, a la eficiencia y a la eficacia, que a la concepción o teorización misma del concepto.

Lo que en el presente trabajo buscamos, es problematizar sobre el concepto, o mejor dicho el artefacto estrategia, que constituye ya un referente histórico de la acción del hombre y mujer de esta hipermodernidad, es decir, podría pensarse que la Estrategia de finales del siglo XX y de lo que llevamos del XXI tiene una connotación diferente a la del siglo pasado, no a la que referimos de Von Clausewitz por ejemplo, sino a la desarrollada por Andrews, Ansoff, Ackof, incluso

Porter y Mintzberg, por supuesto que este talvez sea un abuso, pero lo presentamos más como una provocación.

En la concepción de estos estudiosos de la administración, la estrategia aún se sitúa como un constructo funcionalista de corte moderno, que la organización burocrática tradicional utiliza para su operación, en donde las relaciones de producción y por ende las relaciones sociales (Beck et al, 2001), se encontraban ligadas al concepto de modernidad del siglo XVIII Y XIX, con la promesa de un futuro mejor, en donde la democracia, el progreso y el bienestar de la humanidad constituían el fundamento del acto cotidiano, mismo que mantenía desligado lo laboral de lo familiar, lo organizacional de lo individual.

En los últimos 25 años esto cambió, ahora el acto cotidiano, se volvió estratégico, es decir, el consumo llevado a su máxima expresión en esta sociedad, ha modificado el carácter ético del individuo.

El proceso de personalización procede de una perspectiva comparativa e histórica, designa la línea directriz, el sentido de lo nuevo, el tipo de organización y de control social que nos arranca del orden disciplinario-revolucionario-convencional que prevalecía hasta los años cincuenta. Ruptura con la fase inaugural de las sociedades modernas, democráticas-disciplinarias, universalistas-rigoristas, ideológicas-coercitivas, tal es el sentido del proceso de personalización cuya asimilación a una **estrategia** de recambio del capital, aunque tenga aspecto humano, resulta absolutamente limitada. Cuando un mismo proceso anexiona un movimiento

sincrónico el conjunto de un sistema, es ilusorio querer reducirlo a una función local instrumental, aunque sea cierto que puede contribuir con eficacia a la reproducción o al aumento de la plusvalía. La hipótesis que se propone es otra: se trata de una mutación sociológica global que está en curso, una creación histórica próxima a lo que Castoriadis denomina “significación imaginaria central”, combinación sinérgica de organizaciones y de significaciones de acciones y valores, iniciada a partir de los años veinte –sólo las esferas psicoanalíticas la anticiparon por decenios-, y que no cesa de ampliar sus efectos en la segunda guerra mundial (Lipovetsky, 1987)

El mostrar al consumo como la causa, es en realidad un artilugio para comprender mejor el fenómeno, ya que en realidad la causa principal está en la misma connotación filo y ontogenética del individuo, con lo que empezamos a explorar elementos aún más complejos. Sakaiya (1997) en su libro *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*, presenta una sociología comprensiva para reconocer como el hombre cambió de una era clásica a una oscura (edad media) para después volver de nuevo a la luz (ilustración) donde el hombre finalmente es el actor que significa el mundo y determina las eras. En este recorrido el autor japonés nos ofrece una explicación de dichos cambios a través de una perspectiva socioeconómica, en la que *la población, la tecnología y los recursos*, determinan la ética y estética del hombre y mujeres de cada tiempo, y así la época clásica termina por un exceso de población que con escasos recursos y una tecnología insuficiente, no puede abastecer al hombre de los medios para sobrevivir, y por ello entra en una etapa de muerte, desolación y por supuesto un cambio en la ética y estética social, nos referimos a la edad media.

Cuando los recursos se vuelven a recuperar (15 siglos después) la población disminuye (se requieren menos recursos) y la tecnología aumenta (necesariamente) el hombre empieza a significar de manera diferente, ya no es la muerte y la desesperanza la que mueve el mundo, sino el excedente y la expectativa de futuro, con ello la modernidad aparece como la promesa del placer en la abundancia (transformado en consumo) nuestro mundo en la modernidad es un mundo de abundancia en la que el hombre se percata de su poder transformador del mundo, y de las condiciones que permiten que esto sea así, por lo que el progreso se convierte en el brazo armado de esta condición ética de la producción para el consumo (Sakaiya, 1997).

Su sociología comprensiva es muy interesante, no obstante da por hecho un elemento fundamental, que tiene que ver con la condición del hombre por la búsqueda permanente de condiciones mejores de vida, es decir, el consumo no sería posible si el ser humano (hombre y mujer) mismo no tuviera miedo al dolor del hambre, de la enfermedad o la muerte, y esto en principio no es una obviedad, sino una dimensión pocas veces abordada en el estudio de la acción y la estrategia, el consumo no sería posible y el placer de hacerlo no estuviera ligado a lo más profundo de la personalidad psíquica del individuo en su aparato filogenético (Freud, 2001).

Esto quizá como dijimos, constituye un atrevimiento, sin embargo, es preciso relacionar la estrategia con una Teoría de la acción que analice complejamente todo el carácter teleológico del acto humano, desde diversas perspectivas disciplinarias e interdisciplinarias, para con ello descifrar mejor su concepción y alcance en el mundo social y organizacional de la Hipermodernidad, aclarando que esto es sólo un ejercicio metodológico, y no una intención banal de llevar el management a la discusión de la filosofía de la ciencia.

Así pues, es preciso mencionar, que en el acto cotidiano del hombre y la mujer, la diferencia entre acción con relación a trabajo y obra, está dada por la intencionalidad del actor, si bien la condición del trabajo<sup>10</sup> puede ser mejor definida en función del impacto que tiene con relación a la transformación del mundo, en la acción, la intencionalidad es fundamental para determinar dicha categoría. Luckmann (2008).

En este primer acercamiento, y con sumo cuidado y respeto, la Estrategia constituye una acción luckmanniana, en el sentido, de que está precisamente cargada de sentido, es decir, hoy en día todo acto del ser humano en esta Hipermodernidad, constituye una acción deliberadamente planeada que busca una

<sup>10</sup> En su ensayo la realidad como trabajo, Luckmann hace una reflexión muy interesante con respecto al trabajo a partir de Mark Twain y su obra Tom Sawyer, donde define el trabajo de lo que no es, con la simple condición de obligatoriedad, es decir, trabajo es todo aquello que el cuerpo hace por obligación, mientras que lo que no hace por obligación es diversión. Para esto muestra el pasaje de la obra donde la Tia Polly pide a Tom que pinte la cerca de la casa de blanco, y al estar de vacaciones el enojo de Tom se precipita, no obstante en su capacidad estragémica cuando sus amigos se van acercando a ver porque no va a jugar con ellos, el les dice que prefiere ese juego de pintar la cerca, a lo que acto seguido los amigos se disputan el turno para pintar pedazos de cerca cada uno y con ello el trabajo se cambia por diversión (Luckmann, 2008).

utilidad determinada, y que casi siempre dicha utilidad es para el goce inmediato de sí mismo. El carácter individual de la intencionalidad de todo acto humano de la Hipermodernidad, ha dejado de ser social, para convertirse en un *para sí mismo* que nunca antes existió, al menos no de manera evidente y nunca eso si en tales proporciones poblacionales como las de hoy en día presenta, el individualismo es sustituido por un egoísmo arraigado en la incertidumbre del futuro.

Como mencionan Berger y Luckmann la referencia biológica mete en problemas a cualquier posicionamiento epistemológico que parta desde la filosofía. Pero no referir los aspectos biológicos cuando se habla de un proceso de adaptabilidad en las organizaciones dejaría incompleta cualquier explicación. La adaptabilidad del hombre y la de cualquier artefacto del que éste sea referente, necesariamente estará fundamentada en alguna medida en los aspectos filogenéticos, es decir en esa condición de estructura biológica-natural que constituye su cuerpo viviente, con todos los mecanismos de vida que contiene. La vida como el principal referente de lo humano tiene que ser revisado, la adaptabilidad es esa condición del artefacto vivo que le permite continuar con ese estado tan complejo de explicar (Lozano, 2007).

Por supuesto habrá que insistir que en este trabajo este punto no será resuelto, baste tan sólo con enunciarlo y mostrar algunos atisbos de esta dimensión más como prueba y ejemplo en lo que a la acción humana se refiere, que como un desarrollo o revisión teórica de la misma, y todo ello con el motivo fundamental de mostrar a la estrategia en su génesis profunda que ayude a comprender mejor su aparición y difusión masiva en los últimos 65 años.



... la psique humana está influenciada siempre por el medio que rodea al hombre, Berger y Luckman ( 2003) mencionan en su libro “La construcción social de la realidad” como el niño desde que está en el seno materno ya tiene una relación directa con su medio, él escucha y siente parte de ese mundo aún antes de terminar su gestación, de hecho, él bebe en el primer año aún continuar con la formación biológica ya fuera de la madre, lo que sugiere que su génesis biológica y social se entrelazan en un solo proceso, de tal suerte que no hay ser individual propiamente, sino un ser social siempre. Esto es en parte, la tesis que defiende (Lorenz, 1971) desde la etología, que menciona que en realidad la conformación filogenética y ontogenética son parte de un mismo proceso. En este sentido y ya sobre terrenos antropológicos, (Marcel Mauss, 1967) realizó trabajos muy interesantes que buscaban ligar la psicología y la sociología, desde su posición etnológica. Él muestra como la construcción simbólica que une a la sociedad, se da siempre en un proceso colectivo, lo que determina que cada sociedad posea caracteres institucionales particulares, mismos que se les dan a sus miembros de manera tácita y explícita durante su niñez (Lozano, 2007)..

Cultura y Biología unidas en una especie, en realidad se podría afirmar que nunca estuvieron disociados, y fue el carácter epistemológico del positivismo el que así lo realizó, pero cultura y biología fueron siempre dos momentos de un mismo *continuum* en el *homo sapiens-sapiens*, por lo que la complejidad del individualismo penetra en una pseudonaturaleza humana, que por supuesto podría

ser de otro modo, pero en este análisis más profundo podemos observar lo peligroso del efecto.

Si la cultura de la Hipermodernidad está transformando, como lo menciona Lipovetsky (1986) todos los ámbitos de la vida social, económica, política y psicológica, sino con la misma intensidad, si con la misma direccionalidad: individualismo y personalización del acto, podríamos afirmar que también la naturaleza del hombre.

Pero tratemos mejor de ejemplificar en un caso, a lo que nos referimos en la anterior discusión. Michel Porter es uno de los ideólogos que en los últimos tiempo, explica y define el nuevo y estratégico orden mundial, con su libro *Las ventajas competitivas de las naciones* (Porter, 1991) sitúa de manera estratégica a cada actor nacional, en lo que aquello para lo que es mejor, dirigiendo estratégicamente a los países, empresas<sup>11</sup> y gobiernos hacia su área de ventaja que permita un orden mundial óptimo. Porter señala:

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que den al cliente una exclusiva combinación de valor. Como ejemplo podemos citar a Southwest Airlines Company que ofrece itinerarios con bajas tarifas entre grandes ciudades y las ciudades de mediano tamaño. La aerolínea evita aterrizar en grandes aeropuertos y cubre sólo

<sup>11</sup> En su otro libro *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Porter (1990) traduce su modelo macro de las naciones al micro de las empresas, sin mediación técnica alguna.

rutas de corta distancia, teniendo como usuarios a comerciantes, familias de clase media y estudiantes. Sus continuas ofertas de tarifas bajas atraen a pasajeros que de otra forma tendrían que viajar en autobús o en auto (Porter, 1998).

En este orden microeconómico Michel Porter define la estrategia como el ser diferente, no solo en la efectividad operacional, sino en la estratégica, con esto quiere decir que la diferencia debe ser lo suficientemente grande y difícil de seguir por la competencia, que se convierta en la condición que permita la supervivencia y el éxito (Porter, 1998), sin embargo es importante mencionar, que en términos técnicos una efectividad operacional es en realidad un tipo de efectividad estratégica pero de menor plazo, ya que como se ha podido comprobar, siempre habrá posibilidades de generar condiciones de isomorfismo que emparejen el mercado.

No obstante nuestro interés no es mostrar la especificidad de la estrategia según Porter, sino ver la esencia e impacto de la Estrategia en el discurso económico, político, cultural, social y psicológico del hombre y la mujer de nuestro tiempo. Ellos son los que construyen el mundo y definen la ética de la individualidad, emanada de un orden filogenético hacia otro ontogenético, pero no determinísticamente, sino con la colaboración semintencional del hombre. Vemos como en la visión de Porter, aparece sistémicamente esta ética Hipermoderna que nos remite a la competencia, a la diferencia, a la excelencia y al éxito, como estados heroicos, idóneos y sobre todo absolutos, reinos todos ellos de la individualidad. En la excelencia, el lugar deseado por

todos es para una sola persona, y en un mundo de más de 7 mil millones de personas, esos lugares son muy pocos, los otros, quienes no los ocupan, se vuelven dispensables, pero todos lucharán por conseguirlo.

## **Conclusiones**

1. La Estrategia en la Administración se fomenta con mayor fuerza hacia el tercer cuarto del siglo XX, cuando el mercado se convierte en la referencia de la organización privada y pública, es decir, la producción del sistema cerrado de la organización burocrática tradicional, es agotado por la saturación de la demanda, y el fomento del consumo se convierte en la nueva ética moderna, creando y recreando nuevas necesidades, por ejemplo el Smartphone que ya no sólo satisface necesidades de comunicación, sino de autoreferencia en el mundo, incluso el teléfono es quizá la función menos utilizada hoy en día en estos dispositivos. Aquí la estrategia resume las características más importantes que cualquier acto, proceso o sistema debe de tener, para con ello lograr que la organización funcione, lo cual significa que las utilidades se maximicen en muchas ocasiones en perjuicio del mismo actor que lo garantiza, el trabajador.
2. La Hipermodernidad mantiene en esencia los mismo principios teóricos, metodológicos y epistemológicos de la modernidad, el cambio lo constituye la velocidad del consumo que exacerba la ética de la producción y la productividad para garantizar sistémicamente un beneficio individual, que al

ver los resultados positivos de la fuerza del progreso en una máxima expresión, permea todas las actividades sociales y culturales de la población mundial que reproduce el modelo con una velocidad impresionante, haciendo del progreso un fin en sí mismo, haciendo de la ganancia un fin en sí mismo, y sacando al ser humano del objetivo principal, en esta ética del consumo, la tecnología no satisface necesidades del hombre, su desarrollo y velocidad también se convierten en un fin en sí mismo.

3. La Estrategia en la Hipermodernidad tiene otro sentido que el mismo concepto en la visión de Maquiavelo, o Von Clausewitz, o en la Guerra de Tzun Tsu, incluso que en la modernidad del siglo XIX y principios del XX. En la Hipermodernidad la Estrategia constituye una ética y una estética del quehacer eficiente, donde los medios deliberados para alcanzar objetivos, invaden prácticamente cada acto y pensamiento del hombre y mujeres hipermodernos que buscan la satisfacción personal, efímera e inmediata. En este sentido la ética es olvidada, la ética que pone al ser humano como el principal beneficiario del progreso y la tecnología como fue el sueño de la modernidad, al hombre en su conjunto y no en su máxima individualización.
4. El individualismo crea problemas de ética serios, y no es por culpa del mismo proceso de individualismo sino por el egoísmo que es fomentado por la falta de valores, además de que la familia nuclear se difumina, los valores

de esta son minimizados y no superan la atracción del gusto efímero del consumo, amen que las escuelas y universidades en particular las de negocios y administración no sólo no cuentan con materias que fomenten la formación ética, sino que las materias que tienen impactan de manera decisiva en la visión de la excelencia y el quehacer eficiente por sobre todas las cosas, la visión heroica de los líderes excelentes como Bill Gates, Steve Jobs, Ray Crock, Dahewoo, Carlos Slim, fomentan hacedores de dinero, y no reproductores del bien común.

5. La estrategia así aparece como uno de los conceptos éticos, estéticos y técnicos que mejor permiten apreciar estos cambios, o describir estos fenómenos. La estrategia constituye un mecanismo idóneo para construir el mundo a partir del concepto y la idea lingüística, mezclando dimensiones filo y ontogenéticas como parte de un mismo *continuum*.

## Bibliografía

Beck, Ulrich; Anthony Giddens y Scott Lash (2001) *Modernización Reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza Editorial, Madrid.

Berger, Peter L. y Thomas Luckmann (2003) "La construcción social de la realidad", Amorrortu/editores. México.

Bauman, Zygmunt ( 2004) *Modernidad Líquida*, Fondo de Cultura Económica, México.

Freud, Sigmund (2001) *El malestar en la cultura*, Biblioteca Nueva, México (1997)

Lozano Carrillo, Oscar (2014) *Planeación Estratégica*, Grupo Editorial Hess, México.

Lozano Carrillo, Oscar (2007) "La adaptabilidad de la pequeña organización al ambiente: el caso de la Agencia de Viajes" *Tesis Doctoral*, Posgrado en Estudios Organizacionales, UAM-A.

Lipovetsky, Gilles (1986) *La era del vacío*, Anagrama, México.

Luckmann, Thomas (2008) "La realidad como trabajo" en *Conocimiento y Sociedad*, Editorial Trotta, Madrid.

Piketty, Thomas (2014) *El capital en el siglo XXI*, Fondo de Cultura Económica, México.

Porter, Michael (1990) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECOSA, México

Porter, Michael (1991) *las ventajas competitivas de las naciones*. Vergara, México

Porter, Michael E. (1998) “¿Qué es la estrategia?” en *Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos*, compilación e introducción Dave Ulrich, Granica. España, pp.143-190.

Sakaiya, Taichi (1995) *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*, Editorial Andrés Bello, Chile. (1991)

Simon, Herbert A (1988) "El comportamiento administrativo, Aguilar, México (1962).

Tames, Enrique (2007) “Lipovetsky: del vacío a la hipermodernidad” en *Casa del Tiempo*, vol.1 Epoca IV, num.1, octubre-noviembre, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Von Clausewitz, Carl (1976), *On War*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, Escuela de Guerra Naval, Argentina.





CIAC

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AMM**  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA

Programa de  
Ciencias  
Organizacionales  
**20 años**

Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales  


  
Departamento de  
Administración  
AZCAPOTZALCO

  
División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA